

Gender Mainstreaming in Gewerkschaften

**Eine mikropolitisch inspirierte Untersuchung im Arbeitsalltag
der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di**

Inauguraldissertation

zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Philosophie

dem Fachbereich Gesellschaftswissenschaften und Philosophie
der Philipps-Universität Marburg

vorgelegt von

Kristin Rosa Ideler

aus

Frankfurt am Main

2017

Vom Fachbereich Gesellschaftswissenschaften und Philosophie
an der Philipps-Universität Marburg (Hochschulkennziffer 1180)

als Dissertation angenommen am: 07.05.2018

(Datum Annahme durch die Prüfungskommission/i.d.R. Tag der Disputation)

Tag der Disputation / mündliche Prüfung: 07.05.2018

1. Gutachterin: Prof. Dr. Maria Funder

2. Gutachterin: Prof. Dr. Annette Henninger

Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	1
Einleitung	3
1. Forschungsstand	9
1.1 Gender Mainstreaming	10
1.1.1 Entstehungshintergrund	10
1.1.2 Konzept und Begrifflichkeiten	14
1.1.3 Praxis in Non-Profit-Organisationen	24
1.1.4 Gender-Trainings	27
1.1.5 Genderkompetenz	35
1.1.6 Diversity Management und Intersektionalität	37
1.1.7 Kritische Diskurse	42
1.2 Geschlecht und Gewerkschaft	48
1.2.1 Gewerkschaftliche Geschlechterverhältnisse im Überblick	51
1.2.2 Männerbündische Strukturen	57
1.2.3 Rolle von Frauen- und Gleichstellungspolitik	62
1.2.4 Genderaspekte in Tarifpolitik und Interessenvertretung	63
1.2.5 Erweiterter Arbeitsbegriff und Care-Arbeit	66
1.2.6 Gender Mainstreaming in Gewerkschaften	70
1.3 Zusammenfassung der Forschungsstände	75
2. Theoretische Verortung	77
2.1 Mikropolitik: Strategie - Macht - Spiel	79
2.1.1 Politik im Kleinen: Grundlagen der Theorie	79
2.1.2 Macht: wertvolle Ressource in Organisationen	83
2.1.3 Rationalität: ein begrenzter Maßstab	85
2.1.4 Spiele und Strategien: alltägliches Mit- und Gegeneinander in Organisationen	87
2.1.5 Ungewissheitszonen: Kontrolle und Gewinn von Spielen	91
2.1.6 Mikropolitische Organisationsanalyse: kollektives Lernen auf dem Prüfstand	93
2.2 Geschlecht in Organisationen	96
2.2.1 Mikropolitik und Geschlecht	98
2.2.2 Gleichzeitigkeit von Persistenz und Wandel: aktuelle Befunde	101
2.2.2.1 Geschlechter-Wissen und rhetorische Modernisierung	101
2.2.2.2 Egalitätsmythen und Gleichheitsfassaden	105
2.2.2.3 Gender und Intersektionalität	108
2.2.2.4 Dilemmata von Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion	112
2.2.3 Die <i>gendered organization</i>	114
2.2.3.1 Vergeschlechtlichung: Grundlagen der Theorie	116
2.2.3.2 Unter der Oberfläche: Die <i>gendered substructures</i>	117
2.2.3.3 Geschlecht wird gemacht: Die fünf Interaktionsprozesse des Genderns	119
2.3 Organisationstheorie revisited: Geschlecht, wo steckst du?	122
3. Methodenkapitel – Auf dem Weg zu den empirischen Daten	126
3.1 Forschungsleitende Fragestellung	129
3.2 Methodenwahl, -beschreibung und -begründung	131
3.2.1 Das Expert_inneninterview	131
3.2.2 Das problemzentrierte Interview	133
3.2.3 Die Durchführung problemzentrierter Expert_inneninterviews	138
3.2.4 Die dokumentarische Methode: Methodologie und Auswertungsmethodik	142
3.3 Organisationszugang und Stichprobenbeschreibung	152
3.3.1 Inhaltliche Schlaglichter aus den Kurzfragebögen	155
3.4 Zusammenfassung des methodischen Werkzeugkoffers	157

4. Gender Mainstreaming bei ver.di: Empirische Befunde	158
4.1. Die Gewerkschaft ver.di - ein kurzer Einblick	158
4.1.1 Die Gründung	159
4.1.2 Aufbau und Ziele	166
4.1.3 Tarifpolitische Schwerpunkte	172
4.1.4 Gewerkschaftliche Erneuerung	175
4.2. Die Entwicklung von Gender Mainstreaming bei ver.di	180
4.2.1 Doppelstruktur bei Gründung	181
4.2.2 Gender Mainstreaming-Strukturen	186
4.2.3 Inhalte und Projekte von Genderpolitik	189
4.2.3.1 Integration von Gender Mainstreaming in die Facharbeit	189
4.2.3.2 Projektarbeit zu vielfältigen Themen	192
4.2.3.3 Gendertrainings	196
4.2.3.4 Fachtagungen und -veranstaltungen	198
4.2.4 Genderpolitik im Wandel: Erfolge, Umbrüche, Rückschläge	199
4.2.5 Denkanstöße für die Interviewergebnisse	204
4.3 Die Gender-Kluft bei ver.di: Ergebnisse der Interviewauswertung	205
4.3.1 Gender Mainstreaming und Frauen- und Gleichstellungspolitik	207
4.3.2 <i>top-down und bottom-up</i>	216
4.3.3 Integration und Bürokratisierung	229
4.3.4 Erfolge und Widerstände	239
4.3.5 Genderkompetenz und Ablehnung	247
4.4 Zusammenfassungen der Untersuchungsergebnisse: Widerstand hat Gründe	262
4.4.1 Die Gender-Kluft in der <i>gendered organization</i>	262
4.4.2 Mikropolitisch inspirierte Überlegungen zur Gender-Kluft	282
Fazit und Ausblick	288
Literaturverzeichnis	297
Anhang	311

Danksagung

Dank vieler helfender Hände, unterstützender und mahnender Worte und kritischer Geister ist dieses Promotionsprojekt nach mehr als einem Jahrzehnt nun Teil des öffentlichen, wissenschaftlichen Diskurses um die Verwirklichung von mehr Geschlechtergerechtigkeit in Gewerkschaften geworden.

Dies verdanke ich zunächst meinen beiden Doktormüttern Prof. Dr. Maria Funder und Prof. Dr. Annette Henninger. Dank eurer Beharrlichkeit und wohlwollenden Unterstützung meiner Praxisaffinität sowie dem gemeinsamen Bewältigen von Konflikten ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren, konnte ich meine Forschung mit euch gemeinsam zu einem guten Ende führen. Zudem danke ich der Hans Böckler Stiftung und der Philipps Universität Marburg, dass sie die Erstellung meiner Arbeit finanziell und ideell unterstützt haben.

Für eine inspirierende und in allen Lebenslagen bestärkende Zusammenarbeit in meiner Marburger Zeit danke ich allen Kolleg_innen und Betreuenden des 2. Marburger Gender-Kollegs, meiner Interpretationsgruppe, dem Promotionskolloquium und insbesondere Dr. Tanja M. Brinkmann, Dr. Julia Graf, Dr. Sabine Klinger und Dr. Dorothee Beck für ihre Freundschaft und das gemeinsame kollegiale Schaffen, Lachen, Unterstützen und Inspirieren über viele Jahre im beschaulichen Mittelhessen und darüber hinaus. Auch danke ich für einfach alles meinen besten Freund_innen von Welt Nina Schritt, Johanna Sachschal und Lea Steinert. In der heißen Phase meiner Arbeit haben mir zudem Jörn Hüttmann, Carmen Strehl, Dr. David Löw Beer, Grete Schläger, Aljoscha Langfort, Jonas Schramm, Björn Manuel und Dr. Dominik Pfeiffer sehr hilfreich beim Fertigwerden unterstützt.

Nicht möglich gewesen wäre meine Forschung in ver.di ohne engagierte Gewerkschafter_innen an meiner Seite. Insbesondere das große Engagement und die vorbehaltlose Förderung meines Projektes von Matthias Lindner und Heike Werner † im Bereich Genderpolitik waren für die Empirie meiner Arbeit von unschätzbarem Wert. Unverzichtbar war für mich auch die Unterstützung von Gerhard Abendschein, der mich darin bestärkt hat, doch noch fertig zu schreiben und dessen kritischer und ironisch-humorvoller Geist ver.di oftmals in einem ganz anderen Licht erscheinen lässt.

Ebenso bedanke ich mich sehr für die Offenheit und Zeit meiner Interviewpartner_innen. Alle Interviews sind ein individuelles Geschenk für die Erkenntnisse meiner Forschung gewesen. Als nun selbst Gewerkschaftssekretär_in kann ich die Konflikte, Widersprüche und Zweifel, die mir in meiner Forschung begegneten, selbst tagtäglich nachempfinden und bewundere euer Durchhaltevermögen bis zuletzt. An dieser Stelle gedenke ich daher insbesondere denen von euch, die mittlerweile nicht mehr in unserer Mitte weilen, für das Hinterlassen wertvoller

Fußspuren in der Gewerkschaftsbewegung. Auch wünsche ich denen, die aus gesundheitlichen oder anderen Gründen die Organisation ver.di verlassen haben auf ihrem weiteren Weg alles Gute.

Für ihre unermüdliche fachliche Expertise, das Korrekturlesen in Lichtgeschwindigkeit und die generationenübergreifende feministische Solidarität bedanke ich mich ganz besonders bei Dr. Barbara Stiegler. Weiterhin haben mich wissenschaftlich unterstützt und inspiriert Prof. Dr. Ingrid Kurz-Scherf und Prof. Dr. Gertraude Krell †. Eine enormer Rückhalt, besonders wenn sich die persönlichen Scheuklappen nicht selbst beseitigen ließen, war meine langjährige Forschungssupervisorin Dr. Anita Barkhausen, die mich unablässig darin bestärkte, meine eigenen Lösungswege zu suchen und zu finden.

In allen Phasen der Promotion an meiner Seite standen meine Eltern Helga und Holger Ideler, denen ich für die fortwährende Unterstützung meiner Vorhaben besonders zu Dank verpflichtet bin. Auch danke ich von ganzem Herzen meinem Lebensgefährten Matthias Schäfer für die ihm eigene Art und Weise, mir in der aufreibenden letzten Phase meiner Arbeit zur Seite zu stehen und mich immer aufs neue herausfordernd zu motivieren.

Zuletzt schicke ich meine dankenden Gedanken an meine Oma Rosa Brich †, ohne sie wäre ich keine Soziologin geworden. Sie hat mich die Arbeit mit den Händen gelehrt und mit ihrer Güte und bodenständigen Lebenserfahrung dafür gesorgt hat, dass ich den Arbeitsalltag der Menschen immer wieder mit Neugier und aus neuen Blickwinkeln betrachte.

Einleitung

„Mit einer geballten Faust kann man keinen Händedruck wechseln.“
(Indira Gandhi)

Eine empirisch fundierte Untersuchung von Gender Mainstreaming im Arbeitsalltag von politischen Organisationen tut derzeit allgemeinpoltisch Not, da „Genderismus“¹ als antifeministische Spielweise wieder en vogue ist. Es wird von Gender Mainstreaming abwertend als „Gendergaga“ gesprochen, dessen Ideologie das alltägliche Zusammenleben zerstört (vgl. Kelle 2015). Zudem werden diese Ablehnungstendenzen von Geschlechterpolitik zunehmend mit rassistischen Ressentiments verbunden, um rechts(-populistisch) gerichteten Strömungen gesellschaftlich Gehör zu verschaffen. Diese Tendenzen stellen gesellschaftliche Gleichstellungsgrundsätze in Frage, die unser demokratisches Miteinander in den letzten Jahrzehnten entscheidend geprägt haben.

Einher geht dies mit einer beobachtbaren Demontage von Gender Mainstreaming auf der bundespolitischen Ebene (vgl. Frey/Scheele 2015). So konnte Gender Mainstreaming zur „untoten Angstphantasie“ in antifeministischen Diskursen werden, da im Zuge des beobachtbaren Abbaus von Gender Mainstreaming in der Bundespolitik der Hetze keine Verteidigung im politischen Diskurs entgegengesetzt wurde und kommunikative Leerstellen entstanden, die nun „die Vatermutterkind-Antifeminist_innen mit ihren Grusel-Fantasien füllen können.“ (Scheele 2016).

Gewerkschaften wie die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di sind als zivilgesellschaftliche, politische Organisationen mit einem geschlechterdemokratischen Grundverständnis gegenwärtig daher um so mehr verpflichtet, dem umsichgreifenden Antifeminismus, Rechtspopulismus und Rassismus etwas entgegenzusetzen und diese Leerstellen im politischen Diskurs mit positiven praktischen Beispielen zu füllen:

„Unsere Werte Freiheit, Gerechtigkeit, Gleichberechtigung und Solidarität leiten unser Handeln. Sie sind unverzichtbar für eine menschenwürdige Gesellschaft und einen demokratischen Staat. (...) Alle Menschen sind als gleiche geboren und haben das gleiche Recht auf ein menschenwürdiges Leben. Gerechtigkeit bedeutet, Ungleichheiten abzubauen und allen gleiche Lebenschancen und gleiche Lebensbedingungen zu sichern. (...) ver.di engagiert sich für die Gleichstellung der Geschlechter. Alle Menschen müssen durch die gleiche Teilhabe an Bildung, öffentlichen Gütern und sozialer Sicherheit ihre Lebenschancen verwirklichen können.“ (ver.di 2010a: 6ff.)

¹ vgl. zum Begriff Genderismus AG Feministisch Sprachhandeln 2015: 58.

Die These dieser Arbeit lautet dementsprechend: Gender Mainstreaming kann eine Gewerkschaft wie ver.di im Arbeitsalltag dabei unterstützen, engagiert für ein geschlechterdemokratisches Miteinander einzutreten sowie nach wie vor bestehende Ungleichheiten im Geschlechterverhältnis zu erkennen und zu bekämpfen. Daher lohnt es sich im Rahmen dieser Untersuchung den Blick nach innen zu richten, um daran anknüpfend zu diskutieren: Wie ist die *gendered organization* (Acker 1990) in ver.di beschaffen? Lassen sich nach wie vor geschlechterpolitische Leerstellen identifizieren?

Anfang der 2000er Jahre war Gender Mainstreaming als innovative *top-down*-Gleichstellungspolitik in aller Munde. Als neue geschlechterpolitische Strategie fand es auf der Weltfrauenkonferenz in Peking 1995 Eingang in die Politik und wurde auch in Deutschland in der Folgezeit in verschiedenen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen umgesetzt. Vor allem in den Gebietskörperschaften (Kommunen, Länder, Bund) wurde es als politisches Instrument eingeführt, um in verschiedenen politischen Handlungsfeldern eine geschlechtersensible Analyse- und Handlungsweise zu etablieren. Auch Gewerkschaften begannen früh, die Strategie des Gender Mainstreaming anzuwenden. Heute ist es um diese Gleichstellungspolitik etwas ruhiger geworden, auch wenn Geschlechterungleichheiten in Organisationen nach wie vor noch nicht verschwunden sind. Gender Mainstreaming stellte ein Novum dar, weil auch Männer² als Akteur_innen³ von geschlechterpolitischem Handeln adressiert wurden. Neu war zudem, dass Belange von Geschlechtergerechtigkeit in allen gesellschaftlichen Politikfeldern als Querschnittstrategie Teil von permanenter Auseinandersetzung und Debatte werden sollten. Die dem Gender Mainstreaming zu Grunde liegende Genderperspektive sollte als eine wichtige Perspektive immer mitgedacht werden, weil Geschlechteraspekte in jeder politischen Frage eine Rolle spielen. Durch die Anwendung von Gender Mainstreaming in allen Politikbereichen sollten dort die Entscheidungsprozesse so verändert werden, dass von Anfang an Genderaspekte Berücksichtigung finden.

„Wenn man Entscheidungsprozesse in politisch handelnden Organisationen mit dem Flechten eines Zopfes vergleicht, so werden bisher die Zöpfe mit den Strängen Sachgerechtigkeit, Machbarkeit und Kosten geflochten. Wenn überhaupt, wird zum Schluss die Frage gestellt, in welcher

2 Auch wenn in dieser Arbeit immer wieder von Frauen und Männern gesprochen wird, so werden diese nicht als homogene, biologisch determinierte Gruppen aufgefasst, sondern ihre dichotome Zuordnung als gesellschaftlich geprägt, veränderbar und unabgeschlossen angesehen. Dennoch operiert unsere Gesellschaft bis heute noch im System der Zweigeschlechtlichkeit und auch Gender Mainstreaming verwendet sie, um in Organisationen arbeitsfähig und an den betrieblichen Alltag anknüpfungsfähig zu sein. Diesen Widerspruch vermag diese Arbeit nicht aufzulösen. Vielmehr ist diese Fußnote als ein ständiger Merktettel zu verstehen, dass zwei Geschlechter wie Frau und Mann keine unhinterfragte Tatsache mehr sind.

3 Der Gender Gap, auch Unterstrich genannt, soll in dieser Arbeit als ein Mittel der sprachlichen Darstellung aller sozialen Geschlechter und Geschlechtsidentitäten, auch jener abseits des gesellschaftlich hegemonialen Zweigeschlechtersystems sein. Wird hingegen an einer Stelle explizit die weibliche oder männliche Form verwendet, so bezieht sich diese auch nur auf eine weibliche oder männliche Person(-engruppe).

Weise Frauen betroffen sein könnten. Der fertige Zopf wird also noch am Ende mit einer kleinen Schleife versehen. Gender Mainstreaming bedeutet, bleibt man in diesem Bild, dass die Frage der Geschlechterverhältnisse einer der wesentlichen Stränge des Zopfes selber ist, der durchgeflochten wird und die Entscheidungen von Anfang an prägt.“ (Stiegler 2002: 21)

Diese Herangehensweise in Verbindung mit der Beteiligung von Männern wurde von Frauenpolitiker_innen und Feminist_innen der zweiten Frauenbewegung kritisch gesehen, da es auf den ersten Blick paradox erschien, dass privilegierte Geschlecht beim Abbau seiner eigenen Privilegien aktiv einzubinden. Sie befürchteten hieraus Rückschritte für bereits erreichte Gleichstellungsfortschritte von Frauen. Sinnbildlich dafür steht auch das eingangs gewählte Zitat. War es in der Vergangenheit eine Form von Ermächtigung und *Empowerment*, dass Frauen miteinander füreinander Politik machten und unter Ausschluss von Männern zur Macht griffen, so verstellte diese geschlechterhomogene Kampfform gleichzeitig den Blick auf Männer als mögliche Verbündete im Kampf gegen Geschlechterungleichheit. Das Zitat von Indira Gandhi verweist darauf, eigentlich zu wütend zu sein, um kooperieren zu wollen bzw. über die eigene Wut nicht hinwegzukommen, aber gleichzeitig zu wissen, dass gewisse (geschlechter-)politische Veränderungsprozesse nur kooperativ angestoßen werden können. Somit steht Gender Mainstreaming in einem Spannungsfeld von geschlechterübergreifender Kooperation und parteilicher Interessenvertretung von und für Frauen. Zunächst mutet daher das geschlechterdemokratische Ansinnen von Gender Mainstreaming konfliktiv und gewagt an, gerade diejenige Seite zur Mitarbeit für den Abbau von Geschlechterungleichheiten zu verpflichten, die z. B. bis dato von der zu Grunde liegenden geschlechtlichen Arbeitsteilung am meisten profitiert. Die Erkenntnis der Einbindung von Männern speiste sich jedoch aus der Erfahrung, dass jahrzehntelange frauenpolitische Bemühungen zwar kleine Fortschritte gebracht hatten, jedoch in dem Dilemma verblieben, Frauen als das defizitäre, förderwürdige Geschlecht zu definieren (vgl. Ehrhardt 2004). Daher sollte Gender Mainstreaming als neues Werkzeug für eine Doppelstrategie dienen (ebd.), welches vor allem für Männer, die nicht dem Leitbild „hegemonialer Männlichkeit“ (Connell 1999) entsprachen, Ansatzpunkte für ein eigenes geschlechterpolitisches Handeln lieferte.

Auch Gewerkschaften als politische, zivilgesellschaftliche Organisationen sahen in Gender Mainstreaming als neuer geschlechterpolitischer Strategie das Potenzial, bestehende Ungleichheiten der Geschlechterverhältnisse in der Arbeitswelt und darüber hinaus anzugehen. So setzte in den bundesdeutschen Gewerkschaften Anfang der 2000er Jahre eine rege Umsetzungswelle von Gender Mainstreaming ein (vgl. Blaschke 2008). Besonders hervorzuheben ist die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, welche Gender Mainstreaming 2001 als erste Gewerkschaft in Deutschland in ihrer Gründungssatzung

verbindlich als Doppelstrategie in Verbindung mit institutionalisierter Frauen- und Gleichstellungspolitik verankerte und einen eigenen Politikbereich Genderpolitik ins Leben rief (vgl. Oberst 2003; Schambach-Hardtke 2005; Plogstedt 2015). „Ver.di verpflichtet[e] sich jedoch nicht nur auf verbindliche Prinzipien proportionaler Repräsentation der Geschlechter, sondern führt[e] als erste deutsche Gewerkschaft Konzepte des Gender Mainstreaming ein.“ (Keller 2005: 32f.). Ein Aspekt, der ver.di neben dem Engagement der am Gründungsprozess beteiligten Gewerkschaftsfrauen zur Einführung von Gender Mainstreaming bewegte, war der hohe Frauenanteil in vielen der von der Gewerkschaft vertretenen Dienstleistungsbereichen. Auch wenn ver.di eine Vorreiter_innenrolle in Bezug auf die Verankerung von Gender Mainstreaming zukommt, zeigte sich im Arbeitsalltag jedoch bald, dass die erfolgreiche Umsetzung dieses *top-down*-Instruments voraussetzungsvoll ist und es immer wieder galt, Widerstände bearbeitbar zu machen. Dies ist mitunter auf die männliche Prägung resp. den Androzentrismus von Gewerkschaftskulturen zurückzuführen (vgl. Kurz-Scherf 1994; Podann 2012), sowie darauf, dass die Implementierung von Gender Mainstreaming flächendeckend erfolgen muss, um eine Wirkung entfalten zu können (vgl. Oberst 2003; Stiegler 2016; Crčić 2017).

Warum macht es also in diesem Kontext Sinn, sich Gender Mainstreaming in ver.di genauer anzusehen? Auch wenn es bereits eine Reihe von Untersuchungen zur Wirksamkeit von Gender Mainstreaming in Organisationen gibt, so widmet sich diese Arbeit eingehender der Frage, wie sich Gender Mainstreaming in einer politischen Organisation entfalten kann, die sich für Gerechtigkeit einsetzt und starke soziale, demokratische Grundwerte bei einem gleichzeitigem Fortbestehen androzentrischer Strukturen vertritt. Also ist ver.di normativ zwar offen für die Beseitigung von sozialen Ungleichheiten, aber gleichzeitig strukturell eine politische Organisation, die als Gewerkschaft lange Zeit männerdominiert war und eine männlich geprägte Kultur entwickelt hat. Daher kann nur, weil sich die Gewerkschaft ver.di für Lohngerechtigkeit resp. *equal pay* einsetzt, nicht davon ausgegangen werden, dass sich die selbe Organisation auch im gleichen Maße für Geschlechtergerechtigkeit einsetzt. Zudem ist ver.di - wie andere Gewerkschaften und politischen Verbände - strukturell und kulturell besonders, weil in ihr Haupt- und Ehrenamtliche zugleich tätig sind und die politische Strategie der Gewerkschaft gemeinsam bestimmen. Daran anknüpfend formuliert sich für diese Arbeit die Fragestellung des Forschungsvorhabens wie folgt: Kann Gender Mainstreaming unter den genannten Vorzeichen dauerhaft eine Wirkung in der Gewerkschaft ver.di entfalten?

Relevant ist diese Fragestellung für aktuelle Debatten von soziologischer Geschlechter- und Organisationsforschung sowie sozialwissenschaftlicher Gewerkschaftsforschung. Denn organisationstheoretisch fundierte Untersuchungen über die Wirkungsweisen von Gender Mainstreaming im Arbeitsalltag von Gewerkschaften liegen in dieser Form nicht vor. In diesem Kontext möchte die Arbeit eine Forschungslücke schließen, indem eingehender betrachtet wird, wie die hauptamtlichen Akteur_innen in ver.di Gender Mainstreaming in ihrem Arbeitsalltag umsetzen und welche Widerstände dabei beobachtbar sind. Zudem möchte diese Arbeit über die Organisationssoziologie hinaus interdisziplinäre Impulse setzen, um zu erklären, welche Hindernisse aus der Sicht potentiell an Gerechtigkeit interessierter Menschen beobachtbar sind, um Gender Mainstreaming im eigenen Alltag umzusetzen. Daran anknüpfend lässt sich identifizieren, welche organisationspolitischen Weichen gestellt werden müssen, um die Wirkungsweise von Gender Mainstreaming in politischen Organisationen zu verbessern.

Zur theoretischen Fundierung der Fragestellung dient zum einen die feministische Mikropolitik, die eingehender betrachtet, welche Verhandlungsspielräume Akteur_innen in Organisationen bezüglich der Umsetzung von Geschlechterpolitiken haben (vgl. Riegraf 1996; Wilz 2002; Jüngling/Rastetter 2008). Und zum anderen wird auf das Konzept der *gendered organization* nach Joan Acker (1990) rekurriert, um zu verdeutlichen, dass Geschlechterungleichheiten in Organisationen meist unter der Oberfläche verdeckt existieren und nicht auf den ersten Blick sichtbar sind. Genau diese vergeschlechtlichten Strukturen im Hintergrund gilt es zu analysieren und zu entschlüsseln, um die Umsetzung von Gender Mainstreaming in ver.di umfassend bewerten zu können.

Die vorliegende ver.di-Fallstudie widmet sich der Beantwortung dieser Frage mit einem qualitativen Forschungsdesign, welches die Durchführung von 19 problemzentrierten Expert_inneninterviews in ver.di im Jahr 2011 sowie eine ergänzende Dokumentenanalyse der Entwicklung und Konzeption von Gender Mainstreaming in der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft bis ins Jahr 2017 umfasst. Die Interviews wurden mittels der dokumentarischen Methode ausgewertet, um nicht nur den inhaltlichen Sinngehalt des Gesagten zu erfassen, sondern darüber hinausgehend die impliziten Orientierungen der hauptamtlichen Beschäftigten in Bezug auf Gender Mainstreaming rekonstruieren zu können. Ziel war es hierbei, um mit Acker (1990) zu sprechen, die *gendered substructures* von ver.di frei zu legen, um eine Einschätzung treffen zu können, wo und in welcher Form Geschlechterungleichheiten in ver.di nach wie vor wirkmächtig sind. Zudem wurden für die genannte Fragestellung vorab relevante Forschungsstände zu Gender Mainstreaming und Geschlechter-

verhältnissen in Gewerkschaften aufgearbeitet sowie theoretische Konzepte zu Wandel und Persistenz von Geschlechterverhältnissen in Organisationen ergänzend zu Rate gezogen (vgl. Funder 2016; Knapp 2011; Andresen/Dölling 2008; Wetterer 2002).

Ziel dieser mikropolitisch inspirierten Untersuchung von Gender Mainstreaming in ver.di ist es demnach zu ergründen, welcher Umsetzungsstand von Gender Mainstreaming in ver.di sich im Arbeitsalltag der Hauptamtlichen zeigt und welche Schlüsse daraus für gleichstellungs- und geschlechterpolitische Strategien in Gewerkschaften (und darüber hinaus) zu ziehen sind.

1. Forschungsstand

Was ist Gender Mainstreaming? Welche Ziele werden damit verfolgt? Was kann mit den vorgesehenen Maßnahmen erreicht werden? Um diese Fragen zu klären, soll folgend die Strategie des Gender Mainstreaming eingehender betrachtet werden. Dafür werden zunächst die Begrifflichkeiten, Grundannahmen und Funktionsweisen von Gender Mainstreaming geklärt. Daneben wird ein kursorischer Einblick in die diesbezügliche Umsetzungspraxis von Non-Profit-Organisationen, insbesondere von Gewerkschaften, gegeben. Ebenso relevant ist es, sich in diesem Zusammenhang eingehender dem Begriff der Genderkompetenz zu widmen, ist diese doch eine der Voraussetzungen für die Umsetzung von Gender Mainstreaming. Auch Gender-Trainings als ein zentraler Ort der Sensibilisierung für die Umsetzung von Gender Mainstreaming und die Schaffung von Genderkompetenz bei den beteiligten Akteur_innen sind in diesem Kontext relevant. Zudem wird im Abschnitt 1.1.6 das Spannungsfeld zu anderen Gleichstellungspolitiken wie dem Diversity Management schlaglichtartig beleuchtet, welches auch Gegenstand kritischer Diskurse zu Gender Mainstreaming ist, die am Ende des ersten Abschnittes 1.1.7 beschrieben werden.

Daneben wird der für die empirische Untersuchung dieser Arbeit relevante geschlechterpolitischen Forschungsdiskurs zum Themenkomplex Gewerkschaft und Geschlecht aufgearbeitet.

1.1 Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming ist erwachsen geworden. Auch wenn das Geburtsdatum je nach fachlichem Blickwinkel und Schwerpunktsetzung unterschiedlich gesetzt wird, so ist in den meisten Publikationen die vierte Weltfrauenkonferenz in Peking 1995 als Geburtsstunde markiert, da dort Gender Mainstreaming seinen Namen erhielt (vgl. Frey 2004a: 25). Im Alter von vier Jahren trat Gender Mainstreaming dann 1999 in Deutschland erstmalig an die Öffentlichkeit. Was hat sich seitdem getan? Ist das Konzept den Kinderschuhen entwachsen? Ist Gender Mainstreaming nun nach 18 Jahren Umsetzungspraxis in Deutschland mündig geworden und führt ein selbstständiges, gefestigtes Dasein? Die Personifizierung wird an dieser Stelle verlassen: Wenn Gender Mainstreaming ausnahmslos erfolgreich gewesen wäre, stellten sich diese Fragen nicht mehr. Dann wäre heute in allen gesellschaftlichen Bereichen umfassende Geschlechtergerechtigkeit verwirklicht. Diskriminierendes Alltagshandeln in und von Organisationen würde bereits vor seinem Entstehen permanent politisch bearbeitet. Dies würde bedeuten, dass organisationale Maßnahmen, Projekte und Regelungen aufgrund der geschlechterpolitischen Zielsetzung fortlaufend analysiert würden. Denn es geht nicht nur um Gleichstellung im Personalkörper der Organisation und die Nicht-Diskriminierung einzelner Gruppen, sondern auch um das Organisationshandeln nach außen, also um die Aufgabe, die eine Organisation sich politisch gestellt hat.

1.1.1 Entstehungshintergrund

Um die Entstehung von Gender Mainstreaming besser nachvollziehen zu können, ist ein Blick auf die Erfolge und Misserfolge von Frauen in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit und auf der Ebene der Vereinten Nationen (UN) und ihrer Menschenrechtspolitik zu werfen.

Bereits 1979 hatte die UN mit der CEDAW-Konvention⁴ resp. internationalen Frauenrechtskonvention das bis heute wichtigste völkerrechtlich legitimierte Menschenrechtsdokument für Frauen verabschiedet (vgl. Erhardt 2004). Dieses Übereinkommen sah die Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau vor (vgl. ebd.). Hier sind die Rechte der Frauen als Menschenrechte konkretisiert. Viel zu oft, so hatten Akteur_innen der internationalen Frauenpolitik beklagt, seien Geschlechterungleichheiten, welche durch andere Politikbereiche

⁴ Die CEDAW-Konvention im Wortlaut: <http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/menschenrechtsinstrumente/vereinte-nationen/menschenrechtsabkommen/frauenrechtskonvention-cedaw> (letzter Zugriff: 10.08.2017)

wie die Wirtschafts- und Finanzpolitik hervorgerufen werden, nur randständig zur Kenntnis genommen worden (vgl. Erhardt 2004; Frey 2004a; Stiegler 2016). Dies sollte sich ändern. So findet sich der Ursprung von Gender Mainstreaming im Rahmen dieser Debatte in der internationalen Entwicklungspolitik. Auf der vierten UN-Weltfrauenkonferenz 1995 in Peking wird es erstmals als neuer Politikansatz benannt (vgl. Frey 2004a; Stiegler 2016). Neben einem konkreten Zielkatalog wurde hier zum ersten Mal ausformuliert, dass und wie Geschlechterungleichheit in allen Politikbereichen beachtet und angegangen werden sollte. Im Fokus stand damals, die Ziele der internationalen Frauenpolitik in der Entwicklungszusammenarbeit effektiver zu erreichen und die NGOs aus der Bittsteller_innenposition herauszuführen (vgl. ebd.).⁵ Des Weiteren sollte präventiv und analytisch statt kurativ und diskursivierend gehandelt werden.

„Mit der Methode der Folgenabschätzung wird die zentrale GM-Forderung der Weltfrauenkonferenz von Peking, ‚mainstreaming a gender perspective in all policies and programmes so that, before decisions are taken, an analysis is made of the effects on women and men‘ (...) operationalisiert.“ (Lewalter et al. 2009: 129) ⁶

Von der internationalen Politik kommend, fand Gender Mainstreaming auf Initiative der skandinavischen Länder auch den Weg in die Europäische Union (EU) als neues Leitprinzip für alle politischen Institutionen der EU.⁷ So wurden mit den Rahmenvereinbarungen der EU u. a. mit dem Amsterdamer Vertrag 1997 weitere vertragliche Rahmenbedingungen auf dem Feld der internationalen Frauenpolitik geschaffen, die den Grundsätzen des Gender Mainstreamings folgten (vgl. Stiegler 2016). Die EU definiert Gender Mainstreaming wie folgt: „Gender mainstreaming is the (re)organisation, improvement, development and evaluation of policy processes, so that a gender equality perspective is incorporated in all policies at all levels and at all stages, by the actors normally involved in policy-making.“ (Council of Europe 1998: 12). Dies bedeutet, dass Gender Mainstreaming als politische Querschnittsstrategie alle Politiken auf Geschlechterungleichheit hin untersucht und damit gegen den Strich bürstet. Denn Geschlechterpolitik sollte sowohl in allen inhaltlichen Ressorts/Politikbereichen als auch in allen zentralen Organen (Rat, Parlament, Kommission, Zentralbank, Gerichtshof, Rechnungshof) verankert werden. Die Denkweise von Gender als soziales Geschlecht und die damit verbundenen Benachteiligungen und Eingrenzungen sollten

⁵ In Graswurzelzusammenhängen der Entwicklungszusammenarbeit ging es zudem darum, ein *Empowerment* der Akteur_innen auf diesem Feld zu ermöglichen. Eine wichtige Debatte in diesen Zusammenhängen war die Auseinandersetzung mit der Bevormundung der Frauen des globalen Südens durch Frauen (und Männer) des globalen Nordens. Dies weist bereits darauf hin, dass Gender Mainstreaming ohne intersektionale Perspektiven andere Ungleichheiten reproduzieren kann (vgl. Ehrhardt 2004; Czollek/Weinbach 2002).

⁶ Die Abkürzung GM steht in anderen Publikationen für Gender Mainstreaming. In der vorliegenden Studie wird die Abkürzung außer bei direkten Zitaten, wo sie entsprechend vorliegt, nicht verwendet.

⁷ Die EU war auch bereits bei der Weltfrauenkonferenz ideelle Fürsprecherin von Gender Mainstreaming.

in den *Mainstream* (Hauptstrom) der Politik gebracht werden (vgl. Erhardt 2004: 14).⁸ „Mit der Umsetzung von Gender Mainstreaming verabschiedet man sich von der Vorstellung, dass es geschlechtsneutrale Politikfelder und -formen geben könnte.“ (Stiegler 2016: 245). Im Alltag politischer Institutionen sollte ein Nachdenken über Geschlecht erfolgen, welches dort bis dahin nicht existierte. Damit ist gemeint, dass jedes politische Handeln mit einem geschlechtersensiblen Blick stattfindet und die aktuellen Geschlechterverhältnisse analysiert und kritisch auf ihre geschlechterpolitischen Zielsetzungen hin reflektiert werden (vgl. ebd.). Diesen Blick mussten und müssen Akteur_innen und Entscheider_innen allerdings häufig erst entwickeln. Insbesondere, da Gender Mainstreaming als Politikansatz die Geschlechterverhältnisse und damit Frauen und Männer gleichermaßen adressiert, ist der genderpolitische Blick ein anderer als der frauenpolitische Blick. Es sollen beide Geschlechter⁹ analytisch begriffen und als handelnde Subjekte in einer Organisation beteiligt werden (vgl. ebd.). Hier wird Genderkompetenz relevant, auf die unter 1.1.6 detaillierter eingegangen wird. Genderkompetenz soll in gemischtgeschlechtlicher Bildungs- und Aufklärungsarbeit vermittelt werden, um zu verdeutlichen, wo strukturelle und kulturelle Geschlechterunterschiede bestehen. Eine genderkompetente Sichtweise betrachtet geschlechtsspezifische Rollenerwartungen und Klischees kritisch und eruiert, welche Vor- und Nachteile sich aus der jeweils angenommenen Geschlechtszugehörigkeit biographisch ergeben (vgl. Frey 2004a).¹⁰ An den genannten Definition und den Zielvorgaben der EU zu Gender Mainstreaming orientierte sich auch die staatliche Politik der Bundesrepublik Deutschland. Denn die im Gender Mainstreaming ausformulierten Gleichstellungsgrundsätze sollten nicht nur die gemeinsame europäische, sondern auch die einzelstaatliche Politik bestimmen.¹¹

„Gender Mainstreaming bedeutet, bei allen gesellschaftlichen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vorneherein und regelmäßig zu berücksichtigen, da es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt.“ (Bundesregierung 2003: 5)

Allgemein versteht die Bundesregierung unter Gender Mainstreaming die umfassende praktische Umsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern im *In-* und *Output* des Regierungshandelns (vgl. ebd.). So kam Gender Mainstreaming Anfang der 2000er Jahre in Deutschland in die Umsetzung. Es wurde damit begonnen, dessen Grundsätze rechtlich und im politischen System zu verankern.

⁸ vgl. ausführlicher bei den Definitionen im nächsten Abschnitt.

⁹ Auch wenn mittlerweile Queertheorie/dekonstruktivistische Theorien mitunter biologisch fundiert argumentieren, dass es eine Vielzahl von Geschlechtern geben kann, so adressiert Gender Mainstreaming eine gesellschaftspolitische Zweigeschlechtlichkeit. Dies ist auf die Wurzeln als frauenpolitischer Ansatz zurückzuführen.

¹⁰ Hierauf wird im Abschnitt 1.1.4 zu Gendertrainings noch näher eingegangen.

¹¹ Der Charme von Gender Mainstreaming besteht also darin, es nicht nur innerhalb einer Organisation z.B. in der Personalpolitik anzuwenden, sondern, den Output einer Organisation, z.B. die Tarifpolitik unter geschlechterpolitischer Zielsetzung zu verändern.

„In der Koalitionsvereinbarung der rot-grünen Bundesregierung von 1998 wurde erstmals Gleichstellung von Frauen und Männern als Querschnittsaufgabe definiert. Die ersten Schritte zur Anwendung des Gender Mainstreaming wurden in den einzelnen Bundesländern etwa zur selben Zeit angegangen, die meisten Kabinettsbeschlüsse zur Einführung wurden ab 2000 gefällt. Die kommunale Ebene bietet dagegen ein sehr heterogenes Bild.“ (Döge/Stiegler 2004: 135)

Hierbei stellte sich aus heutiger Sicht die Frage, wie die Umsetzung von Grundsätzen des Gender Mainstreaming Anfang der 2000er Jahre innerhalb der verschiedenen politischen Organe in Deutschland konkret vonstatten ging. Zunächst wurde folgender Passus in die Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (§2) aufgenommen, der diese verpflichtete, Gender Mainstreaming anzuwenden: „Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist durchgängiges Leitprinzip und soll bei allen politischen, normgebenden und verwaltenden Maßnahmen der Bundesregierung in ihren Bereichen gefördert werden (Gender Mainstreaming).“ (Bundesregierung 2003: 23). Dieser in der Geschäftsordnung formulierte Auftrag war auch der Grund, warum das „Genderkompetenzzentrum“¹² in Berlin gegründet und der Umsetzungsprozess auf Bundesebene drei Jahre lang wissenschaftlich begleitet wurde (vgl. Lewalter et al. 2009). Das „Genderkompetenzzentrum“, das als Drittmittelprojekt mit maßgeblicher Initiative und Geldern der Bundespolitik gegründet und betrieben wurde, sollte eine wichtige Rolle bei der Politikberatung der Bundesebene zu Gender Mainstreaming spielen. Es stellte die wissenschaftliche Expertise für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Bundesverwaltung bereit. Dieser Prozess verlief nicht problemlos:

„[D]och litt GM damit auch unter den Problemen, die Verwaltungsmodernisierung insgesamt hemmen. (...) Hier zeigte sich auch die Schwierigkeit, Gender-Kompetenz in Abläufe zu bringen, die ohnehin schon unter hohem Zeitdruck fachlich unbefriedigend zu bewerkstelligen waren. (...) Der Anfang von Gender Mainstreaming ... liegt ... auf der Ebene der Formen, nicht der Inhalte.“ (ebd. 128f.)

Diese Zwischenbilanz, welche die Gender-Expert_innen nach 10 Jahren Gender Mainstreaming in der Bundesverwaltung abgaben, fiel verhalten aus (vgl. ebd.). „Die größte Herausforderung wird in der Veränderung der Tiefenstruktur einer Organisation gesehen, die im Sinne eines Eisbergmodells unter der sichtbaren Oberfläche liegt.“ (Erfurt 2010: 11). Lewalter et al. verweisen weiterhin darauf, dass die Aufmerksamkeit, die den Gender Mainstreaming-Prozessen gewidmet wurde, stetig abnahm. Die Widerstände wuchsen und stattdessen wurde die Familienpolitik in den Vordergrund gerückt. Auch nahmen die Widerstände der Beschäftigten zu, je mehr Gender Mainstreaming in die alltägliche

¹² Das Genderkompetenzzentrum bezeichnete sich selbst als anwendungsorientierte Forschungseinrichtung an der HU Berlin und bestand von 2003-2010. Nähere Informationen finden sich auf: <http://www.genderkompetenz.info> (letzter Zugriff 12.08.2017)

Regelpraxis einfließen sollte. Somit konstatieren Lewalter et al. eine Stagnation bei der Umsetzung. Gleichzeitig führte die Umsetzung in Arbeitsroutinen immerhin dazu, dass diese ihre vermeintliche Geschlechtsneutralität verloren. Jedoch sah mit diesem Punkt die Bundesregierung Gender Mainstreaming bereits als erfüllt an und sah keinen weiteren Handlungsbedarf (vgl. ebd. 2009). Noch weiter gehen Frey/Scheele in ihrer Bewertung der GM-Strategie in der Bundesrepublik. Sie sprechen von einer Demontage des Gender Mainstreaming auf der bundespolitischen Ebene und dass die Bundesregierung „keine konsistente Gleichstellungspolitik mehr“ verfolgt (Frey/Scheele 2015: 24). Sie beziehen sich bei ihrer Bewertung auf einen Bericht des Europäischen Gleichstellungsinstituts (EIGE). „Insgesamt gebe es in 15 Mitgliedsstaaten Fortschritte, in zweien sei die Situation unverändert, und in acht Staaten seien Rückschritte zu verzeichnen. Deutschland ist unter diesen acht.“ (Frey/Scheele 2015: 24).

Auch bereits Erreichtes droht so mit der Zeit wieder verloren zu gehen. „Für eine ausreichende Akzeptanzsicherung ist die Adressierung der persönlich-emotionalen Ebene notwendig, um Widerstände aufzufangen und Raum für deren Bearbeitung zu geben.“ (Erfurt 2010: 16). Daran anknüpfend sollen auch bei den Umsetzungsbeispielen in diesem Kapitel und in der empirischen Untersuchung folgende Fragen beachtet werden: Was ist von der bewegenden Anfangsstimmung um Gender Mainstreaming übriggeblieben? Welche Fortschritte konnten mit Gender Mainstreaming erzielt werden? Wie genderkompetent sind politische Organisationen heute? Wie wurden Widerstände bearbeitet?

1.1.2 Konzept und Begrifflichkeiten

„Alle wollen irgendwie was für Frauen tun.
Doch die Begriffsverwirrung ist perfekt.“
(Rudolph 2001: 5)

Gender Mainstreaming ist mittlerweile in vielen demokratisch legitimierten Organisationen unserer Gesellschaft präsent. Es soll dort gleichstellungsorientiertes und geschlechtergerechtes Handeln fördern und die Strukturen einer Organisation so verändern, dass die Ungleichheiten und Hierarchien zwischen den Geschlechtern hinterfragt und abgebaut werden. Dieser Abschnitt ist der Definition von Gender Mainstreaming gewidmet. Erklärungsbedürftig ist nicht nur die englische Begrifflichkeit. Vielmehr sind in diesem Kontext weitere Begriffe relevant, wie Genderkompetenz, Geschlechterdemokratie, Geschlechtergerechtigkeit, Frauenförderung, Gleichstellungspolitik und Diversity, die von

Gender Mainstreaming abgegrenzt und zugleich in Beziehung gesetzt werden müssen. Gängige Definitionen von Gender Mainstreaming verweisen auf die englischsprachige Wortschöpfung und damit die internationale Herkunft des Politikkonzeptes:

„Gender verweist auf die soziale Dimension des Geschlechts mit bestimmten Rollen- und Aufgabenzuschreibungen, nicht auf das biologische Geschlecht (sex). Mainstreaming bedeutet Hauptströmung, im Sinne eines durchgängigen Prinzips für alle Politikbereiche, d. h. Chancengleichheitspolitik soll von der Neben- auf die Hauptstraße gebracht werden und zieht sich als roter Faden durch alle Planungen in den Organisationen durch.“ (Erhardt: 2004: 13f.)

Hierbei wird von einem Verständnis von Gender als sozialem und kulturellem Geschlecht im Gegensatz zu *sex* als dem biologischen Geschlecht ausgegangen. Konzeptionell orientiert sich Gender Mainstreaming damit an einem Begriff von Gender, der sich an Zweigeschlechtlichkeit orientiert. Jedoch können mit dem Gender-Begriff auch nicht-duale Geschlechterverständnisse gefasst werden und es kann für verschiedenste Ausprägungen jenseits eines Schemas männlich/weiblich Verwendung finden (vgl. von Braunmühl 2002; Frey et al. 2006; Frey 2004b).¹³

„Mit Gender war eine herrschaftskritische Kategorie eingeführt, die nicht bei der bloßen Konstatierung von geschlechtsspezifischen Rollenzuweisungen stehen blieb, sondern auf der Anerkennung von im Geschlechterverhältnis eingelagerten Unterordnungs- und Unterdrückungsbeziehungen und deren Aufhebung bestand.“ (von Braunmühl 2002: 17)

Hieran schließen sich auch Frey et al. an und plädieren für eine methodisch reflektierte Gender-Praxis, die in Bezug auf den Gender-Begriff als analytische Kategorie dem Dreischritt: 1. Konstruktion 2. Rekonstruktion und 3. Dekonstruktion folgt (vgl. ebd. 2006).

Im Zusammenhang mit Gender Mainstreaming, das seit Anfang der 2000er Jahre in Deutschland zu einer zentralen Strategie für eine moderne Gleichstellungspolitik avanciert ist, spielen weitere Begriffsklärungen eine Rolle.

In einer Reihe von Organisationen wurde das Leitbild der Geschlechterdemokratie als Zukunftsziel¹⁴ ausgegeben. Geschlechterdemokratie kann eine normative geschlechterpolitische Zielsetzung von Gender Mainstreaming sein.¹⁵ Der Begriff der Geschlechterdemokratie hat sich seit den 1990er Jahren in unterschiedlichen politischen Zusammenhängen etabliert, so

13 Dies ist ein Streitpunkt und findet nähere Erläuterung im Abschnitt 1.1.7 zu kritischen Diskursen um Gender Mainstreaming in diesem Kapitel.

14 Insbesondere die Heinrich-Böll-Stiftung und andere Non-Profit-Organisationen, wie Arbeit und Leben e. V. oder die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di sprechen von Geschlechterdemokratie. Dies ist oft als normatives Ziel formuliert, dem mit der Anwendung von Gender Mainstreaming-Instrumenten zum Durchbruch verholfen werden soll (vgl. Abschnitt 1.1.6 sowie Blickhäuser/von Barga 2003).

15 Auch jenseits von Geschlechterdemokratie sollten in Umsetzungsprozessen von Gender Mainstreaming geschlechterpolitische Ziele klar definiert werden. Gendertrainings können hierzu befähigen. Jedoch lässt sich in der Praxis eher ein Mangel an klaren Zielsetzungen attestieren. Gender Mainstreaming ist hier als Strategie zu verstehen, diese geschlechterpolitischen Ziele zu erreichen. Fehlen diese gänzlich kann auch Gender Mainstreaming als Strategie nur ins Leere laufen.

dass es keinen einheitlichen Sinngehalt oder Gebrauch dieses Begriffes gibt. Neben dem Aspekt organisationsinterner Reformen, die jenseits der Grenzen der institutionellen Praxis der Frauen- und Gleichstellungspolitik angesiedelt sind, umfasst die Vorstellung einer Geschlechterdemokratie oftmals auch eine normative Komponente und steht stellvertretend für das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit und einen Dialog der Geschlechter (vgl. Wedl/Bieringer 2002: 10 ff.). Sowohl die Orientierung am Demokratie- als auch am Gerechtigkeitsbegriff weisen eine normative Komponente auf. Das ist darauf zurückzuführen, dass sie zentrale Begrifflichkeiten der politischen Theorie sind und (feministische) Utopien seit jeher verhandelt haben, wie eine bessere Gesellschaft beschaffen sein könnte.

„Gender Mainstreaming ist somit die Grundlage, auf der die politische Zielsetzung der Geschlechterdemokratie herzustellen ist und aufgebaut wird. Gleichzeitig ist es unerlässlich, zu definieren, was unter Geschlechterdemokratie verstanden wird. (...) Wichtig (...) ist (...) folgender Dreiklang: Benennung des Instruments (Gender Mainstreaming), Angabe der politischen Zielsetzung (Geschlechterdemokratie) und schließlich die Definition von Geschlechterdemokratie.“ (Oberst 2003:157)

Gender Mainstreaming wird daran anknüpfend, als Gemeinschafts- oder Querschnittsaufgabe angesehen. Den Begriff Gemeinschaftsaufgabe nutzt die Heinrich-Böll-Stiftung. Im Politikbetrieb spricht man eher von Querschnittsaufgabe. Beides meint nicht nur, dass Männer und Frauen beteiligt sind, sondern dass alle Aufgaben auf dem geschlechterpolitischen Prüfstand stehen sollen (vgl. Blickhäuser/von Barga 2003). Darunter wird verstanden, dass Frauen und Männer die Frage der Geschlechterdemokratie als gemeinsames Politikfeld begreifen und Struktur- sowie Kulturveränderungen stattfinden (vgl. ebd. 62). Ein praktisches Beispiel für die Verankerung von Geschlechterdemokratie als normatives Gleichstellungsziel findet sich in der Satzung der Gewerkschaft ver.di:

„ver.di setzt sich für die Gleichstellung von Frauen und Männern ein. (...) [Zudem für die] Verwirklichung der Geschlechterdemokratie und der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Betrieb, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, auch unter Anwendung des Gender Mainstreaming. (...) [Damit ist] das Ziel der Geschlechterdemokratie und die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Beruf, Wirtschaft, Gesellschaft und Gewerkschaft zu erreichen [und] de[r] Abbau von unmittelbarer und mittelbarer Diskriminierung wegen des Geschlechts auf allen Ebenen voranzutreiben.“ (vgl. ver.di Satzung 2015)

Hieran zeigt sich, dass die Gewerkschaft ver.di, welche der empirische Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist, in ihren Statuten eine spezifische Lesart von Geschlechterdemokratie entwickelt hat. Gleichberechtigte Teilhabe und der Abbau von Diskriminierung sowohl im Beruf als auch in anderen gesellschaftlichen Feldern sind hier Schlüsselbegriffe.

Etwas anders verhält es sich mit dem Begriff der Geschlechterdemokratie bei der Heinrich-Böll-Stiftung, der parteinahen Stiftung von Bündnis 90/Die Grünen, die als Vorreiter_innenorganisation bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming gilt.¹⁶ Die Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie wird hier als Organisationsveränderung und Personalentwicklung verstanden.

„Geschlechterdemokratie als Unternehmensleitbild zielt auf eine Veränderung der (traditionellen) Organisationskultur. Allerdings bedeutet eine überwiegend aus Frauen zusammengesetzte Mitarbeiter_innenschaft noch keine geschlechterdemokratische Organisation. Entscheidend ist die Akzeptanz von Heterogenität und Vielfalt sowie die daraus resultierende Anpassung von Strukturen, Abläufen und der Organisationskultur.“ (Blickhäuser/von Barga 2003: 9)

Akzeptanz von Vielfalt und Heterogenität ist hier auf verschiedene Geschlechterrollen bezogen. Es soll sowohl strukturelle als auch kulturelle Veränderungen geben. Zudem wird eine Abgrenzung zu reiner Frauenförderung vorgenommen. „Dieser Demokratieansatz verfolgt die Anerkennung und Beachtung männlicher und weiblicher Strukturierungsmerkmale sowie weitere differenzierende Sichtweisen.“ (Blickhäuser/von Barga 2003: 7). Geschlechterdemokratie ist visionäres Ziel und stellt zugleich den Veränderungswillen einer Organisation in den Mittelpunkt. Darunter wird auch ein expliziter Perspektivenwechsel von der Frauenförderung zu Genderperspektiven als Gemeinschaftsaufgabe verstanden (vgl. ebd. 7f.).

Im wissenschaftlichen Diskurs wird Geschlechterdemokratie mitunter auch in Anlehnung an Angelika Wetterer als rhetorische Modernisierung begriffen (vgl. Jung 2007).¹⁷ Der Kern der Perspektive ist die Kritik an der Individualisierung von Ungleichheit und die Negierung von hierarchischen Aushandlungsprozessen zwischen den Geschlechtern, wenn von einem harmonischen Dialog gesprochen wird.

„Geschlechterdemokratie als feministische Vision muss vor diesem Hintergrund darauf bestehen, dass einerseits (geschlechtsspezifische) Gleichheits- und Demokratiedefizite als Anerkennungsproblematiken aufgenommen werden, zu deren Bearbeitung es auch (dialogischer) Sensibilisierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen bedarf. Andererseits muss aber als ebenso notwendig die Formulierung (konfliktträchtiger) Umverteilungsansprüche an Macht, Positionen und Ressourcen in die Grundkonzeption des Projekts Geschlechterdemokratie integriert werden.“ (ebd. 111)

16 Zentrale Protagonist_innen sind Angelika Blickhäuser und Henning von Barga, die Gender-Trainer_innen für andere Organisationen multiplikatorisch ausgebildet und zahlreiche Publikationen zur Umsetzung von Gender Mainstreaming veröffentlicht haben. Gründungsmutter des Gender Mainstreaming bei der Heinrich-Böll-Stiftung war Gunda Werner, die im Jahr 2000 verstarb.

17 Siehe hierzu detaillierter Abschnitt 1.2.2.

Da auch der Begriff der Geschlechtergerechtigkeit neben dem Begriff der Geschlechterdemokratie im Kontext von Gender Mainstreaming relevant ist, wird er hier definiert, auch wenn er in dieser Arbeit aufgrund des Zuschnittes der empirischen Untersuchung und der expliziten Orientierung von ver.di an der Geschlechterdemokratie keinen zentralen Stellenwert hat. Irene Pimminger hat sich der Konzeptionalisierung des Begriffes der Geschlechtergerechtigkeit gewidmet. In Anlehnung an Nancy Fraser schlägt sie vor:

„Um diese Vielschichtigkeit von Geschlecht zu erfassen, ist ein mehrdimensionales Verständnis von Geschlechtergerechtigkeit notwendig, das die verschiedenen Arten und Weisen berücksichtigt, wie in unserer Gesellschaft durch Geschlecht Ungleichheit, Hierarchie und Unterdrückung geschaffen werden. Ein solches Konzept von Geschlechtergerechtigkeit bezieht sowohl die strukturelle als auch die symbolische und die subjektbezogene Dimension von Geschlecht mit ein.“ (Pimminger 2014: 29)

Vergleicht man dies mit den Konzepten von Geschlechterdemokratie, so fällt auf, dass die Benennung von Unterdrückung sowie die Hervorhebung der sozialen Dimension des Geschlechterverhältnisses zentral ist. Dieser Fokus findet sich auch in der Intersektionalitätsforschung wieder. Geschlechterdemokratie fungiert bei Gender Mainstreaming also als normative Orientierung ebenso wie Geschlechtergerechtigkeit. Aber was ist demokratisch? Und was ist gerecht? Wie steht beides miteinander in Verbindung oder gibt es auch Reibungspunkte und Ausschlüsse? Die eingehende Klärung dieser beiden normativen Referenzfolien von Gender Mainstreaming wird an dieser Stelle zwar nicht geleistet, es soll aber darauf verwiesen werden, dass diese beiden zentralen Begriffe der politischen Theorie in einer politischen Organisation wie ver.di allgegenwärtig sind und dort auch ihre entsprechende Interpretation erfahren. Zudem ist in der Empirie zu erwarten, dass auch die Interviewpartner_innen auf diese normativen Referenzfolien rekurren ohne diese einer eingehenderen Klärung zu unterziehen, daher dieser kursive normative Begriffsbezug an dieser Stelle.¹⁸

Im Folgenden wird nun das Konzept des Gender Mainstreaming näher erläutert. Gender Mainstreaming ist der Weg, wie Geschlechterdemokratie erreicht werden soll. Alle an der politischen und gesellschaftlichen Gestaltung beteiligten Akteur_innen sollen dazu einen gendersensiblen Blickwinkel einnehmen. Das Ziel von Gender Mainstreaming ist, durch die Entwicklung, Verbesserung und Reorganisation von Entscheidungsprozessen die Gleichheit

¹⁸ Die Autorin selbst versteht als Definition in progress unter Geschlechterdemokratie eine feministische, basisdemokratische, care-zentrierte Regierungsweise, mit der alles politische Handeln am Maßstab einer umfassenden Geschlechtergerechtigkeit gemessen wird. Umfassende Geschlechtergerechtigkeit ist dann erreicht, wenn Menschen nicht mehr aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit oder anderen intersektionalen Diskriminierungsmerkmalen benachteiligt werden und verschiedene Gesellschaftsbereiche von allen Menschen gleichermaßen gestaltet, getragen und mitbestimmt werden. Dabei wird grundsätzlich von einer repräsentierten Geschlechtervielfalt jenseits von Zweigeschlechtlichkeit ausgegangen.

und Gleichwertigkeit von Frauen und Männern zu fördern, um die unterschiedlichen Lebensweisen von Frauen und Männern gleichberechtigt nebeneinander zu stellen, ohne dass dadurch Benachteiligungen entstehen. Gender Mainstreaming wird vor allem im öffentlichen und gemeinnützigen Sektor angewendet. Dies ist zum einen auf den Entstehungshintergrund zurückzuführen, zum anderen auf die demokratische Legitimation und Zielsetzung im Rahmen institutionalisierter Politikprozesse.

Zudem sind bei Gender Mainstreaming die Anwendungen als Konzept und Prinzip zu unterscheiden (vgl. Krell 2015: 62). Bei Ersterem wird Gender Mainstreaming fest institutionalisiert mit expliziten Instrumenten des Konzeptes wie der Gender-Analyse, Gender-Trainings und Gender Budgeting angewendet. Unter Gender Budgeting wird die Anwendung der Strategie Gender Mainstreaming auf Haushalts- und Budgetprozesse verstanden. Bei Gender Mainstreaming als Prinzip wird lediglich eine genderpolitische Sichtweise in die organisationale Praxis eingebracht, welche die Gleichwertigkeit beider Geschlechter vermittelt. Dies kann auch im Rahmen einer Diversitätspolitik erfolgen. Dennoch ist diese analytische Trennung zwischen Prinzip und Konzept in der Praxis nicht ohne weiteres trennscharf, da Organisationen Gender Mainstreaming meist als Grundsatz in ihre Statuten aufnehmen und gleichzeitig einige Bausteine aus dem Gender Mainstreaming-Instrumentarium, die speziell auf ihre Organisation zugeschnitten sind, anwenden. Im Folgenden wird Gender Mainstreaming als Konzept betrachtet und erläutert.

Gender Mainstreaming soll *top-down* implementiert, also von der Organisationsspitze beginnend breit in die Organisation getragen werden. Ziel ist, alle Organisationsmitglieder zu befähigen, nach den Grundsätzen des Gender Mainstreaming *bottom-up* in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich zu handeln. Doch wie wird Gender Mainstreaming konkret umgesetzt? Hierfür muss klar sein, an welchem Hebel der Veränderungsprozess des Konzeptes ansetzt:

„Gender Mainstreaming basiert auf einer Analyse der Geschlechterverhältnisse in einem bestimmten Feld, wirkt gestaltend und vorbeugend auf die Strukturen, Kulturen und Mechanismen ein, die Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts hervorbringen oder aufrechterhalten.“ (GMEI 2015:

4)

Somit sind die Werkzeuge, welche in einem Gender Mainstreaming-Prozess Verwendung finden, Analyse- und Handlungswerkzeug zugleich (vgl. GMEI 2010; Stiegler 2016; Frey et al. 2006). „Wir sehen die Herausforderung daher darin, einen paradoxen Umgang mit Gender zum Ausgangspunkt des professionellen Handelns zu machen, d. h. Gender als Analysekategorie zu gebrauchen, um Gender als Ordnungskategorie zu überwinden.“ (Frey et al. 2006).

Zudem ist die Anwendung für die Akteur_innen voraussetzungs- und gestaltungsvoll gestaltet, weil im laufenden Betrieb die Organisation und ihr *Output* grundlegend verändert werden soll und dies sowohl auf die strukturelle als auch kulturelle Ebene zurückwirkt (vgl. Stiegler 2016: 248f.). Denn es sind nicht nur bestimmte Beauftragte bei Gender Mainstreaming für die einzelnen Umsetzungsschritte, sondern alle Organisationsmitglieder und zu Beginn für die *top-down* Vorgehensweise insbesondere die Führungskräfte, verantwortlich. Gender Mainstreaming kann für ehemals Außenstehende, die nun zu Akteur_innen werden, vor allem zu Beginn fachlich schwer nachvollziehbar sein und es obliegt daher den durchführenden Gender-Expert_innen durchgängig für Transparenz und Akzeptanz zu sorgen, was keine einfache Aufgabe darstellt.

Ein Beispiel, welches die Vorgehensweise bei der Anwendung von Gender Mainstreaming veranschaulicht, kommt aus der schwedischen Kommunalpolitik (vgl. Swedish Association of Local Authorities and Regions 2016). Die Kommune stellte aus einem Genderblickwinkel die bisherige Praxis des städtischen Schneeräumdienstes in Frage. Was hat dies mit Geschlecht zu tun? Der Schneeräumdienst wurde bisher einfach entsprechend einer vermeintlich geschlechterneutralen Priorisierung vorgenommen. Aufgrund des Gender Mainstreaming stehen nun alle politischen Entscheidungen auf dem Prüfstand (vgl. ebd.). Wird das Verkehrsteilnahmeverhalten gegendert betrachtet, fällt auf, dass es einen *gender bias* aufweist: Frauen laufen mehr, fahren mehr mit öffentlichen Verkehrsmitteln und haben aufgrund reproduktiver Verpflichtungen mehrere kurze Wege im sozialen Nahraum zu absolvieren. Männer fahren mehr Auto. Die schwedische Kommune stellte fest: Es gibt im Winter mehr Unfälle wegen Glätte auf Gehwegen, als auf der Straße, was auch einen wirtschaftlichen Schaden durch Krankheitsausfälle herbeiführt (vgl. ebd.). So wurde die bisherige Priorisierung auf die Straßenräumung aufgegeben und Fuß- und Radwege sowie Anfahrtswege zu (früh-) kindlichen Bildungseinrichtungen früher am Morgen geräumt. Dies kostete nicht mehr Geld, brachte aber einen Vorteil für Frauen, deren Hauptwege zuvor als letztes geräumt worden waren (vgl. ebd.).

Anhand der bekanntesten Methode zur Anwendung von Gender Mainstreaming, der 3-R-Methode aus Schweden, kann strukturiert nachvollzogen werden, ob eine politische Entscheidung Geschlechterungleichheiten (re)produziert. Die 3-R-Methode fragt in drei Schritten nach 1. der Repräsentation von beiden Geschlechtern, 2. der Verteilung von Ressourcen zwischen Frauen und Männern sowie 3. nach der Realisierung und Veränderungsmöglichkeiten der aktuellen Geschlechterverhältnisse (vgl. Stiegler 2002: 29f.). Später wurde diese durch die 4-R-Methode ergänzt, indem Schritt drei differenziert wurde in 3.

Realia/Ist-Zusand und 4. Realisierung/Veränderung (vgl. Swedish Association of Local Authorities and Regions u. a. 2014).

Bekannt ist als weitere Methode die Gleichstellungsprüfung der EU, bei der Politikkonzepte und Gesetze bereits vor ihrer Umsetzung auf ihre geschlechtsspezifische Relevanz geprüft und ihre geschlechtsspezifischen Auswirkungen eingeschätzt werden. Die Bewertungsergebnisse sollen dann in einen (veränderten) Projektablauf integriert werden, indem analytische, pädagogische oder konsultativ-partizipatorische Instrumente geschlechtersensibel angewendet werden. Hierbei sind stets die Lebensverhältnisse von Frauen und Männern im Blick. Die Methode kann auch mit spezifischer Zielsetzung auf einen konkreten Lebensbereich angewendet werden.

Auch wenn es bei Gender Mainstreaming um Genderpolitik und nicht um eine reine Frauenförderung geht, so wird dabei eine produktive Verbindung der beiden Politiken angestrebt. „Gender Mainstreaming und spezielle Chancengleichheitsmaßnahmen sollen als Doppelstrategie miteinander verbunden werden, d. h. Gender Mainstreaming ersetzt nicht bisherige Frauenförderpolitik, sondern beides wird als sich ergänzende Maßnahmen begriffen.“ (Erhardt 2004: 15). Vertreter_innen des Gender Mainstreaming setzen entsprechend den EU-Vorgaben die Vorstellung um, Frauenförderung und Gender Mainstreaming zu einer Doppelstrategie zu verknüpfen. Beides vollzieht sich parallel, nicht vermischt, aber auch nicht in Konkurrenz zueinander.

Dennoch befürchten Frauenpolitiker_innen, dass beide Konzepte aufgrund von Kostensparpolitiken gegeneinander ausgespielt werden. Gender Mainstreaming ist offiziell als Doppelstrategie in Ergänzung zu Frauenpolitik angelegt. Dennoch ist es nicht gegen eine missbräuchliche Anwendung gefeit.¹⁹ Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmenden Ausrichtung von Organisationen nach Effizienzkriterien und einer andauernden Austeritätspolitik der öffentlichen Hand. Beides kann auch Gender Mainstreaming treffen. Denn wenn das angestrebte Gleichstellungsziel erreicht werden soll, ist die Umsetzung von Gender Mainstreaming konzeptionell und finanziell voraussetzungsvoll. Daher hat die Expert_innengruppe der EU hierzu einige sehr umfassende, notwendige Vorbedingungen definiert (vgl. Europäischer Rat 1998):

- a) grundsätzlicher politischer Wille,
- b) spezifische Gleichstellungspolitiken,
- c) geschlechterspezifische Statistiken,
- d) fundiertes Wissen über Geschlechterbeziehungen und Kenntnisse der Verwaltung,

¹⁹ Siehe detaillierter Abschnitt 1.1.7.

- e) personelle Ressourcen für Gender Mainstreaming,
- f) Partizipation von Frauen in Öffentlichkeit und an politischen Entscheidungsprozessen, (vgl. ebd.).

Sind diese Dinge nicht, nur teilweise oder eingeschränkt realisiert, sinken die Erfolgsaussichten von Gender Mainstreaming deutlich. Daran anknüpfend formulierten auch die Gender Mainstreaming Experts International (GMEI) sehr detaillierte Qualitätskriterien für eine gute Umsetzung von Gender Mainstreaming anhand der Kategorien Struktur-, Prozess-, und Ergebnisqualität (vgl. GMEI 2010: 1).

Qualitätskriterien für Gender Mainstreaming (GMEI)

1. Strukturqualität	2. Prozessqualität	3. Ergebnisqualität
<ul style="list-style-type: none"> - Verankerung von Gleichstellung im Leitbild der Organisation - Wille und Entscheidung von oben (<i>top-down</i>) - Verankerung in der Organisationsstruktur und auf der Verfahrensebene - Ressourcen: Personal, Zeit, Geld, externe Beratung - Kommunikationsressourcen - Wissens- und Informationsressourcen innerhalb der Organisation - Genderkompetenz und Fachwissen zu Gender-Aspekten - Wissen um Geschlechterdifferenzen und -hierarchien - Wissen um Gleichstellung 	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessqualität des <i>top-down</i>-Ansatzes - Prozessqualität von Arbeitsabläufen und Verfahren 	<ul style="list-style-type: none"> - Gleichstellungsorientierte Kultur auf der Leitungsebene - Veränderung der Facharbeit durch Akzeptanz von Gender Mainstreaming und die Umsetzung der Strategie in der Regelpraxis - Erweiterung der Kompetenzen der Akteur_innen - Entwickelte Genderkompetenz auf allen Ebene der Organisation - Veränderung der „Fachkultur“ (z. B. Berichte, Tagungen) - geschlechterdifferenzierte Aufbereitung von qualitativen und quantitativen Daten und geschlechtergerechte Sprache in der Alltagsroutine - Rückfluss der Ergebnisse der Evaluation in die Organisation - Gleichstellung von Frauen und Männer innerhalb der Organisation - Nachweis der Wirkungen durch Wirkungsanalysen und Wirksamkeitsprüfungen - Nachweis von gleichstellungspolitischen Erfolgen durch Indikatoren - Gleichstellungsaktiver Einsatz von Finanzmitteln und Verteilungsgerechtigkeit (Gender Budgeting)

(vgl. GMEI 2010: 1ff.)

Diese Bewertungskriterien sind hilfreich, um die Wirksamkeit von Gender Mainstreaming in einer Organisation zu bewerten. Allerdings lassen sich die drei Ebenen nicht trennscharf voneinander abgrenzen und können sich zum Teil gegenseitig bedingen. So kann eine gute Verankerung auf der Verfahrensebene (Strukturqualität) auch einen direkten Einfluss auf die Qualität von Arbeitsabläufen und Verfahren ausüben (Prozessqualität) und damit drittens eine

positive Veränderung von Facharbeit, Regelpraxis und Fachkultur zur Folge haben (Ergebnisqualität). Anders herum kann von einer mangelnden Ergebnisqualität auf entsprechende Leerstellen in der Prozess- und Strukturqualität geschlossen werden.

1.1.3 Praxis in Non-Profit-Organisationen

„Mit Gender Mainstreaming ist der Anspruch verbunden, Männer sowohl als Adressaten als auch als Akteure in den geschlechterpolitischen Prozess einzubinden.“
(Meuser/Neustüß 2004:12)

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über die Umsetzung von Gender Mainstreaming gegeben, um erste vorläufige Antworten auf die eingangs formulierten Fragen zum ‚Erwachsen werden‘ von Gender Mainstreaming zu finden.

Insbesondere in den öffentlichen Verwaltungen in Deutschland wurde Gender Mainstreaming ab Anfang der 2000er umgesetzt.²⁰ Dies betraf sowohl die Bundes-, die Landes- als auch die kommunale Ebene. Es bleibt offen, ob der gleichzeitig stattfindende Prozess der Verwaltungsmodernisierung die Umsetzung von Gender Mainstreaming gestärkt oder geschwächt hat. Nach dem Credo des New Public Management sollte die öffentliche Verwaltung durch die Modernisierung effizienter und serviceorientierter werden. Nach Andresen/Dölling (2008) ist bei Führungskräften in Verwaltungen vorhandenes Geschlechter-Wissen trotz des Gender Mainstreaming-Prozesses nicht so modernisiert worden, als dass ein sensiblerer Umgang mit Geschlechterungleichheiten gewährleistet sein könnte. In den Kommunen wurde dennoch der Blick dafür geweitet, für wen Politik gemacht wird, auch wenn die Verwaltungsmodernisierung recht kritisch zu betrachten ist, weil Rationalisierungsprozesse mit der Einführung einer neuen Geschlechterpolitik zusammenfallen. Dies ist eine ‚Liaison‘ der Konzepte aufgrund von Parallelen in der Zielsetzung. So braucht wirkungsorientierte Kommunalpolitik die gleichen Analysen wie Gender Mainstreaming: Nutzer_innenanalysen, entsprechende Kosten- und Folgenabschätzungen sowie die Evaluation von Veränderungen. Es gibt unterschiedliche Positionen zu dieser ‚Liaison‘, auf die im Abschnitt 1.1.7 eingegangen wird (vgl. Stiegler 2005; von Braunmühl 2002). Auch nicht-staatliche, zivilgesellschaftliche Organisationen begannen im genannten Zeitraum Gender Mainstreaming anzuwenden:

„Organisationen wie Verbände, Gewerkschaften, Vereine, Bildungsträger, Stiftungen und Kirchen setzen sich seit 2000 mit Gender Mainstreaming in unterschiedlicher Intensität auseinander, die Hochschulen sind in vielen Ländern über Gesetze verpflichtet, Gleichstellung in allen Bereichen herzustellen.“ (Döge/Stiegler 2004: 135)

So entdeckten insbesondere Stiftungen und freie Träger der Bildungsarbeit und Wohlfahrts-
pflege das Konzept für sich. Die Heinrich-Böll-Stiftung sowie Arbeit und Leben e. V. haben

²⁰ In Schweden gibt es schon eine deutlich längere Tradition, dass Kommunen Gender Mainstreaming umsetzen und dazu beraten und evaluiert werden.

eigene Konzeptarbeit zu Gender Mainstreaming vorgelegt. Für die Wohlfahrtsverbände war der Umgang mit Differenz im Arbeitsalltag eine treibende Kraft für die Anwendung von Gender Mainstreaming (vgl. Kubisch 2008: 11f.). Auch mehrere Gewerkschaften im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB), insbesondere die Industriegewerkschaft Metall (IG Metall), die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) und ver.di haben Gender Mainstreaming mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen umgesetzt. Für zivilgesellschaftliche Organisationen stellte sich zu Beginn die Frage, welche Vorteile die Umsetzung von Gender Mainstreaming bietet und wie es in der eigenen Organisation umgesetzt werden kann. Die Heinrich-Böll-Stiftung hat ein eigenes Konzept von Gender Mainstreaming mit dem Fokus auf Geschlechterdemokratie entwickelt. „Grundvoraussetzung für Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming ist der Perspektivwechsel von der Frauenförderung hin zu Genderperspektiven und zur Gemeinschaftsaufgabe.“ (Blickhäuser/von Bargen 2003: 8). Bereits 1999 dokumentierte die Stiftung folgende Zwischenergebnisse:

„Die Belegschaft besteht zu 70% aus Frauen, 50% der Führungspositionen sind mit Frauen besetzt, im dreiköpfigen Vorstandsteam sind zwei Frauen, es werden für jede Abteilung spezifische Gendertrainings durchgeführt, in einem Institut werden feministische Diskurse vorangetrieben, es gibt einen ehrenamtlichen Frauenrat, der mit Interventions- und Vetorechten ausgestattet ist, die Projekte im Auslandsbereich sind zu 50% Empowermentprojekte für Frauen, bei Veranstaltungen wird zunehmend der ‚Geschlechter differenzierende Blick‘ berücksichtigt, die Ergebnisse der kritischen Männerforschung und Männerarbeit werden diskutiert, für Stellenbesetzungen gilt die Quote, Geschlechterdemokratie ist eine Kompetenzanforderung bei Stellenausschreibungen.“ (Werner 1999: 9)

Interessant ist vor diesem Hintergrund, dass es eine Kooperation zwischen ver.di und der Heinrich-Böll-Stiftung gab. Beide haben 2004 eine gemeinsame Publikation herausgegeben, die das Ergebnis einer europäischen Kooperation war:

„Um die Vorteile von Gender Mainstreaming im Sozialen Dialog der europäischen Tarifpartner sichtbar zu machen, neue Wege und Strategien zu entwickeln und die Wirkung auf die Alltagsrealität zu verdeutlichen, veranstalteten ver.di und die Heinrich-Böll-Stiftung in Kooperation mit der finnischen ‚Union of Insurance Employees‘ am 4. und 5. September 2003 eine Europäische Fachtagung zur Geschlechterdemokratie im Sozialen Dialog. Schon der Titel ‚Gender-Dialog- Sozialer-Mainstream‘ weist auf die angestrebte Verknüpfung dieser beiden Themen hin.“ (vgl. HBS/ver.di 2004: 8)

Dennoch ist in der Umsetzung zu beobachten, dass Gender Mainstreaming auf Familienpolitik verkürzt werden kann (vgl. Lewalter et al. 2009). Hierbei kommt oft ein einseitig am Geschlechterdualismus Mütter/Väter orientiertes Geschlechterverständnis zum Ausdruck. Andere Politikfelder wie gendergerechte Wirtschafts-, Steuer-, und Rentenpolitik kommen

demgegenüber zu kurz. Darüber hinaus gibt es kritische wissenschaftliche Diskurse zu Gender Mainstreaming, die im Abschnitt 1.1.7 dargestellt werden, welche neben der Praxis auch die Theorie und Konzeption betreffen.

Zudem sind die Widerstände in Organisationen wie Gewerkschaften, Verbänden, Verwaltungen nicht zu unterschätzen (vgl. Lewalter et al. 2009; Erfurt 2010; Stiegler 2016). A) Sie beginnen schon dort, wo der Gender Mainstreaming-Prozess beschlossen werden muss: in den demokratischen Vollversammlungen, Parlamenten, Gewerkschaftstagen etc. B) Von dort muss Gender Mainstreaming dann auf den Top-Führungsebenen mit Geld und Ressourcen unterlegt werden. Der Prozess muss bestimmt und gestaltet werden. Selten umfasst dies eine Prozessorganisation mit Begleitung. C) Von der Führungsebene muss der Prozess weiter gehen und die Geschlechterfragen auf die Fachebenen tragen, wenn in den Fachabteilungen Projekte entwickelt, Checklisten benutzt oder Instrumente angewendet werden sollen. Meist stockt die Umsetzung spätestens zwischen B) und C), der zweiten und dritten Umsetzungsebene oder wird nur in einzelnen Pilot-Fachabteilungen vollständig umgesetzt, jedoch nicht in die Fläche getragen (vgl. Stiegler 2016).²¹

Im Folgenden wird auf die Vermittlung von Genderkompetenz durch Gender-Trainings eingegangen, da diese für Beschäftigte in einer Organisation oftmals der erste Kontakt mit dem Konzept des Gender Mainstreamings sind. Es können auch andere Bildungsprozesse (z. B. AGG-Schulungen, Vorträge, Gender-Fachtage etc.) als Werkzeuge der Aneignung von Genderkompetenz fungieren und gerade für den Aufbau eines Gender Budgetings oder einer organisationsspezifischen Genderprüfung braucht es spezielles Fachwissen.

Zusammenfassend ergibt sich aus den genannten Beispielen, dass jenseits der Gebietskörperschaften in Deutschland politische, pädagogische oder soziale Non-Profit-Organisationen als Promotor_innen für die Geschlechterpolitik Gender Mainstreaming gelten. Diese Organisationen vollziehen die Umsetzung von Gender Mainstreaming jedoch divers und entsprechend des eigenen Tätigkeitsschwerpunktes sowie der eigenen Klientel. In den Gebietskörperschaften ist die Umsetzung von Gender Mainstreaming sehr unterschiedlich, obwohl sie dort einen verpflichtenden Charakter hat.

Anders als z. B. in Skandinavien scheint somit in Deutschland der gesellschaftliche Wandel hin zu progressiven Leitbildern von Geschlechterverhältnissen insbesondere durch die Anwendung des Gender Mainstreaming immer noch im Werden zu sein, teilweise gibt es sogar regressive Entwicklungen z. B. auf der bundespolitischen Ebene (vgl. Frey/Scheele 2015). Ander Organisationen hingegen, welche Gender Mainstreaming weiterhin einsetzen,

²¹ vgl. hierzu die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bei ver.di im Abschnitt 4.3.

befördern diesen Leitbildwandel aktiv mit, was sich u. a. in der Förderung der IG Metall von jungen Frauen und Familien mit aktiven Vätern zeigt (vgl. Banos 2017; IG Metall 2017).

1.1.4 Gender-Trainings

„Um eine neue Weltsicht zu eröffnen und neue politische Perspektiven anzubieten, muss man als Erstes die internalisierten Wahrnehmungs- und Bedeutungsmuster sowie die soziale Trägheit, die aus ihnen folgt, aufbrechen.“ (Eribon 2016: 46)

Die im Zitat geäußerte Erkenntnis lässt sich gut auf Gender-Trainings anwenden, da diese eine neue Weltsicht anbieten möchten, auch ‚Genderbrille‘ genannt. Da kann jedoch nur gelingen, wenn vorhandene internalisierte Muster aufgebrochen und bearbeitet werden können. Daher wird in den meisten Trainingskonzepten ein sozialisations- und subjektbezogener Bildungsansatz verfolgt. Aber was genau ist unter Gender-Trainings zu verstehen?

Darunter sind allgemein genderbezogene Fortbildungsmaßnahmen für Beschäftigte, Führungskräfte und Multiplikator_innen zu verstehen, die einen Gender Mainstreaming-Prozess begleiten. Da Gender Mainstreaming ein *top-down*-Instrument ist, sollten als Novum auch Führungskräfte verpflichtend geschult werden.²² Im Zuge der Anfang der 2000er rasch zunehmenden Implementierung von Gender Mainstreaming in großen (politischen) Organisationen der BRD ist ein erheblicher Bedarf an solchen Trainings entstanden. Dies lässt sich auch für andere EU-Länder beobachten.

„Gender Trainings werden oft als ‚Allheilmittel‘ betrachtet, an das diffuse Erwartungen gestellt werden. Es gilt jedoch, die möglichen Wirkungen und erwarteten Ergebnisse vor allem vor dem Hintergrund der eingesetzten Mittel (bspw. Dauer des Trainings) realistisch zu klären.“ (Bergmann/Pimminger 2004: 129)

Auch die Wurzeln von Gender-Trainings finden sich in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit.

„Analog zur Geschichte des Gender Mainstreaming, das zunächst in der Entwicklungspolitik Eingang hielt, wurden auch die ersten Gender-Trainings in diesem Bereich verankert. Hier gibt es die meisten Erfahrung[en] mit diesem Instrument. Gender-Trainings im Rahmen der Entwicklungspolitik sind eindeutig politisch ausgerichtet. Dabei geht es um die Sichtbarmachung politischer und ökonomischer Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern sowie um die Vermittlung von Empowermentstrategien, vorrangig für Frauen. Um diese Ziele zu erreichen wurden

²² Dieser Umstand ist von Bedeutung, da zuvor nur die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte über Gender-Fachwissen verfügten. Nun soll bei allen Organisationsmitgliedern ein Gender-Basiswissen vorhanden sein. Durch diese Verbreiterung kam es in Gender-Trainings vermehrt zu Widerständen.

Gender-Trainings mit EntwicklungshelferInnen und MultiplikatorInnen durchgeführt.“ (Czollek/Weinbach 2002: 113)

Demzufolge sind Gender-Trainings keine neue Erscheinung, sondern ein langfristig angewendetes Instrument zur Unterstützung von politischen Gleichstellungsstrategien. Auch eine geschlechtersensible Pädagogik gibt es schon über einen deutlich längeren Zeitraum, sie verfolgt jedoch ein anderes Bildungsziel. In Gendertrainings geht es darum, den Genderaspekt der eigenen Fachaufgabe zu erkennen, bei der geschlechtersensiblen Pädagogik geht es um die individuelle Stärkung der Person. So wurde in der feministischen Historie ab der ersten Frauenbewegung Frauen- und Mädchenbildung und in der zweiten Frauenbewegung Frauen-, Mädchen-, Jungen-, und Männerbildung²³ als persönlicher Reflexions- und Ermächtigungsraum genutzt. Dennoch können solche Bildungskonzepte als geschlechterhomogene Vorläufer_in der heutigen koedukativen Gender-Trainings gelten (vgl. Smykalla 2010: 67). Einer der markantesten Unterschiede von geschlechtersensibler Pädagogik und Gender-Trainings ist der Charakter der Freiwilligkeit der Teilnahme. Gender-Trainings werden teilweise verpflichtend von der Organisation vorgegeben (vgl. 4.2.3).

Weitere Wurzeln von Gender-Trainings sind die in den USA im Rahmen des Diversity-Management entwickelten Gender-Trainings-Angebote sowie vergleichbare Methodiken von interkulturellen Trainings, Social-Justice-Trainings²⁴, Anti-Rassismus-Trainings²⁵ oder die Anti-Bias-Arbeit.²⁶ Diese Trainings knüpfen überwiegend an sozialen Bewegungen und Bürger_innenarbeit (*community organizing*) an und weniger an formalen Institutionen. Ausnahmen sind hier Gender-Trainings für Parteien, Schulen und das Militär. Dementsprechend wird im US-Kontext wie bei den Gender-Trainings der Entwicklungszusammenarbeit *Empowerment* stärker betont als bei den Gender-Trainings hierzulande (vgl. Czollek/Weinbach 2002: 114ff.). Ein weiterer Bezug sind gleichstellungsorientierte Fortbildungen der Personal-, und Organisationsentwicklung (vgl. Smykalla 2010: 67).

Demgegenüber möchte die Heinrich-Böll-Stiftung in Gender-Trainings „eine pragmatische, sachbezogene Anwendung der Kategorie Geschlecht vermitteln.“ (Blickhäuser et al. 2003: 14). Gender-Trainings als fachliche Fortbildungsveranstaltungen sollen Gender-Analyseinstrumente liefern und die Lösung von fachlichen Fragestellungen unter Heranziehung des Kriteriums Gender anregen. Die Teilnehmenden sollen auch für die Auswirkung

23 Hier ist der berechtigte Vorwurf zu hören, dass Gender-Trainings bisherige feministische Ansätze von Frauen- und Mädchenseminaren verdrängen. Jedoch haben große freie Bildungsträger wie der Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben dies von vornherein bei der Implementierung von Gender Mainstreaming berücksichtigt (vgl. Wilhelm et al 2002; Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben 2009).

24 Social-Justice-Trainings sind modularisiert aufgebaut. Nach einem Grundmodul erfolgen ein oder mehrere thematisch spezialisierte Aufbaumodule zu Sexismus, Rassismus, Antisemitismus oder Klassismus (vgl. Czollek/Weinbach 2002: 116ff.).

25 Ein Beispiel für antirassistischen Trainingsansätze, die in Deutschland angeboten werden, findet sich hier: <http://www.phoenix-ev.org/anti-rassismus-training.html> (letzter Zugriff: 11.08.2017)

26 vgl. im Abschnitt 1.1.7 zu Diversity/Intersektionalität die Methode der *Power-Flower* der Anti-Bias-Werkstatt.

gesellschaftlicher Geschlechterverhältnisse auf ihre individuelle Biographie sensibilisiert werden. „Gender-Trainings sind somit Workshops zur Sensibilisierung für die Vielfalt von gesellschaftlichen und kulturellen Geschlechterrollen und Lebenswirklichkeiten von Männern und Frauen.“ (ebd.). Der Aufbau dieser Trainings wird in drei Phasen untergliedert: 1. Sensibilisierung, 2. inhaltlicher Input, 3. Handlungsorientierung (vgl. ebd. 16ff.). Diese Gliederung findet sich in ähnlicher Form auch in anderen Trainingsansätzen (vgl. Abschnitt 4.2.3). Ein Auseinandersetzungspunkt ist, wie und wann pragmatisch mit dem mit der Gender-Kategorie und ihrer inhärenten Zweigeschlechtlichkeit umgegangen werden darf. Frey (2004b) betont, dass Gender-Trainings einer partizipativen Methodik folgen und aus drei ineinander greifenden und aufeinander aufbauenden Säulen bestehen. Diese drei Säulen, welche prozess- und teilnehmendenorientiert bearbeitet werden, sind: 1. Vermittlung von Definitionen und Konzepten, 2. Umsetzung von Gender-Ansätzen und 3. Sensibilisierung und Reflexion (vgl. Frey 2004b: 42f.). Zudem sollen Trainer_innen auf eine gendersensible Sprachverwendung aller Beteiligten achten.²⁷ Hierbei ist die Aneignung einer sogenannten ‚Genderbrille‘ relevant. Es geht nicht nur darum, diese aufzusetzen, sondern auch darum sie wieder abzusetzen und von außen zu betrachten, wie sie das eigene Sichtfeld rahmt. Für Frey sind daher im Gender-Training Gender-Analysen stets nur Hilfskonstruktionen, die zur Überwindung einer Mann-Frau-Differenz beitragen sollen. Daher sollen auch die Gender Mainstreaming-Instrumente während des Trainings immer wieder einer Methodenkritik unterzogen werden. Es soll reflektiert werden, ob die Methoden evt. selbst das Problem der Dualität der Geschlechter verfestigen (vgl. ebd.).

Eine wichtige Erkenntnis erfahrener Gender-Trainer_innen ist, dass ohne einen Gender Mainstreaming-Prozess in der jeweiligen Organisation Gender-Trainings vergeblich sind (vgl. Jung/Kurz-Scherf 2008; Stiegler 2016; Frey 2004b; Lewalter et al. 2009). Leider versuchten viele Organisationen über Fortbildungen ihrem Auftrag der Umsetzung von Gender Mainstreaming nachzukommen, ohne die Implementierung eines Gender Mainstreaming-Prozesses anzugehen. Dieser Prozess beinhaltet u. a. die Einrichtung einer kontinuierlichen Steuerungsgruppe oder von Genderbeauftragten, zudem die verbindliche Benennung von verantwortlichen Führungskräften sowie eine Projektplanung und Evaluation. Ohne diese strukturellen Kontinuitäten haben Gender-Trainings lediglich einen Placebo-Effekt (vgl. ebd.).²⁸

27 Bei einer Analyse der Angebote von Gendertrainer_innen ist aufgefallen, dass diese selbst nicht durchgängig eine gendersensible Sprache verwendeten, was vor dem Hintergrund ihres Arbeitsfeldes erstaunt (vgl. Buchinger/Gschwandtner 2006: 115ff.).

28 Es sollte daher auch methodisch unterschieden werden zwischen Fortbildungen, die lediglich eine Genderthematik aufweisen und Fortbildungen, die als Gender-Taining eng an Gender Mainstreaming-Prozesse in der Organisation angebunden sind.

Zudem halten sich Stereotype hartnäckig. Ein Gender-Training kann nur ein Stein des Anstoßes sein. Daneben bedarf es einer intensiven, kontinuierlichen und kritischen Reflexion der alltäglich erlebten Realität. Zweieinhalb Tage ‚Genderbrille‘ können nicht 362,5 Tage Geschlechtsblindheit kompensieren. So stellt sich die Frage: Wirken Gender-Trainings nachhaltig? Können in ihnen hegemoniale Muster von Männlichkeit²⁹ dauerhaft überwunden werden? Zentral für das Anliegen von Gender-Trainings ist ein Konzept, das an den je eigenen Realitätsvorstellungen der Teilnehmenden rührt, diese aber nicht entwertet und stattdessen einen Diskursraum öffnet, um auch widerstreitende Meinungen in einen Austausch zu bringen. Gleichzeitig muss ein Schutzraum gewährleistet sein, indem sich Menschen mit ihren ‚Bildern im Kopf‘³⁰ auseinandersetzen können, ohne direkt eine Sanktionierung befürchten zu müssen. Die Trainer_innen des Gender-Teams³¹ sollen dabei konzeptionelle Erweiterungsangebote machen und Hinweise zu Essentialisierungs- und Generalisierungsfällen geben, ohne die subjektorientierte Offenheit zu verlieren. So stellt Smykalla (2010) heraus, dass ein mehrdimensionales Genderverständnis für wichtig erachtet werden sollte, mit dem Geschlechterleitbilder nicht nur anhand von Differenzlinien³² festgemacht, sondern auch mithilfe dekonstruktivistischer Ansätze kritisch hinterfragt werden.³³ Gleichzeitig sollte die kollektive Auseinandersetzung mit geschlechterbezogenen Macht- und Herrschaftsverhältnissen erfolgen, statt von einer individualisierten und individualistischen Auseinandersetzung mit Geschlechterbeziehungen überlagert zu werden (vgl. Bereswill 2009: 145). Hier wird auch zwischen transformativen und integrativen Gender-Trainings unterschieden (vgl. Smykalla 2010: 63). Damit ist gemeint, dass die Zielsetzung bei Gender-Trainings entsprechend der Orientierung der Trainer_innen sowie der Auftraggeber_innen differieren kann. Transformativ meint, durch Gender Mainstreaming alle Organisationsstrukturen und

29 Das Konzept der hegemonialen Männlichkeit geht auf die Geschlechterforscher_in Raewyn Connell zurück (vgl. Connell 1999). Sie vertritt seit den 90er Jahren die Auffassung, dass die derzeitigen Geschlechterverhältnisse nur umfassend beschrieben sind, wenn auch die Untersuchung verschiedener Formen (de)privilegierter Männlichkeit Teil der Geschlechterforschung wird. (vgl. Podann 2012: 110) Hegemoniale Männlichkeit zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Strukturen des Patriarchats optimal für ihren Macht und Statuserhalt nutzen kann, Heteronormativität, weiß-sein und ökonomischer Einfluss sind hier für notwendige Voraussetzungen. Es findet eine weitere Ausdifferenzierung in Komplizenschaft und Unterordnung statt. Erstere profitiert ebenfalls vom Patriarchat, auch wenn sie nicht alle Kriterien hegemonialer Männlichkeit erfüllt und letztere ist eine unterdrückte Männlichkeit, weil sie z. B. queer ist. Als dazu quer liegende Form wird noch die marginalisierte Männlichkeit eingeführt, welche durch das Zusammenwirken von Geschlecht mit sozialer Ungleichheit erzeugt wird. (vgl. Ehnis/Beckmann: 2009: 168).

30 Diese Bezeichnung wird in der Anti-Bias-Arbeit verwendet.

31 Bei Gender-Trainings soll die Seminarleitung grundsätzlich bei einem Mann und einer Frau liegen, was als Gender-Team bezeichnet wird. Dieser Begriff wird zudem für die Besetzung von mit Gender Mainstreaming befassten Stabsstellen benutzt, sofern sie geschlechterparitätisch besetzt sind.

32 Wie tief diese Differenzlinien und dualistischen Grenzziehungen Mann/Frau in den Köpfen aller Geschlechter verhaftet sind - trotz der Modernisierung des Geschlechterverhältnisses - zeigt sich bei den Ergebnissen im Abschnitt 4.3.5.

33 vgl. Gudrun-Axeli Knapps Plädoyer für eine theoretisch inspirierte Gleichstellungspolitik, welche sich der Gleichheits-, Differenz-, Dekonstruktionsdilemmata in der Gendertheorie bewusst ist (Abschnitt 2.2.2). Anhand der drei Dilemmata von Knapp wurde von der Autorin eine räumliche Aufstellungs-Methode für Gender-Trainings entwickelt, welche die Teilnehmenden anregt, über die Vor- und Nachteile verschiedener feministischer Blickwinkel nachzudenken und sich selbst zu positionieren. Es lässt sich im Verlauf der Methode beobachten, dass durch die Bewusstmachung der Dilemmata während der Diskussion die Teilnehmenden sich selbst kritisch mit ihrer eigenen Tendenz zu einem oder zwei der Ansätze, u. a. auch biographisch bedingt, auseinandersetzen. Sie positionieren sich dann am Ende mittiger zwischen den drei Ansätzen und beschreiben dies selbst als Lerneffekt aus den Dilemmata. Auch formulieren sie, hier künftig bewusster damit umzugehen, für oder gegen was sie wie argumentieren.

Zielsetzungen auf den Prüfstand zu stellen und grundlegend zu verändern. Integrativ ist demgegenüber eine Herangehensweise, die Gender Mainstreaming in die bestehenden Strukturen einpasst und versucht, in bestehende Prozessabläufe zu integrieren (vgl. ebd.). Jung/Kurz-Scherf (2008) sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer herrschaftskritischen oder einer prozessoptimierenden Herangehensweise in Gender-Trainings. Vor diesem Hintergrund ist auch die Warnung von Frey et al. vor der Reproduktion der bestehenden Geschlechterordnung durch Gender Mainstreaming einzuordnen.

„Wir beobachten, dass im Bereich von Gender Training und Gender Beratung Genderkonzepte dominieren, die die derzeitige Ordnung der Geschlechter eher reproduzieren als verändern. Wir plädieren demgegenüber für eine kritisch reflektierende Arbeit in diesem Feld, die dualistische Konzepte von Geschlecht hinterfragt statt sie zu verstärken, die Stereotype analysiert und als solche sichtbar macht statt sie zu reproduzieren und die anstatt Gender isoliert zu denken, Geschlechterverhältnisse immer im Zusammenhang mit anderen gesellschaftlichen Machtverhältnissen begreift.“ (Frey et al. 2006: 1)

Diese Perspektive ist vor dem Hintergrund der eingangs skizzierten Debatte zum Gender-Begriff als Standard für die kritische Reflexion des eigenen Gender Mainstreaming-Ansatzes zu verstehen. Andere Befunde führen die Erkenntnisse von Frey et al. weiter. So haben Dölling et al. in ihrer Studie zum Geschlechter-Wissen von Führungskräften im Kontext der Verwaltungsmodernisierung herausgefunden, „für Gender-Trainings, die nicht an ihren AdressatInnen vorbeireden wollen, folgt hieraus, dass sie die Tatsache, dass Organisationen Arenen mikropolitischer Aushandlungen sind, zumindest einbeziehen müssen.“ (ebd. 2008: 219). Gender-Trainings müssen sich demnach mit in der Arbeitsorganisation situiertem Gender-Wissen auseinandersetzen, welches von einem „universalistischen Code“ dominiert wird, der Geschlechterungleichheiten durch die De-Thematisierung von Geschlecht verleugnet (vgl. ebd.). Solchem Erfahrungswissen muss ein reflektiertes Geschlechter-Wissen gegenübergestellt werden, das je organisationsspezifisch situiert ist und daher erst kollektiv entwickelt und fruchtbar gemacht werden muss (vgl. ebd. 212f.).³⁴

Eine weitere Ebene, die es diesbezüglich kritisch zu reflektieren gilt, ist das sogenannte Gender-Team (vgl. Engelhard-Wendt 2004). Das Gender-Team wurde aus der Orientierung des Gender Mainstreaming abgeleitet, beide Geschlechter gleichermaßen zu adressieren (vgl. Blickhäuser/von Barga 2003). Außerdem sollen Männer als Protagonist_innen für Gleichstellungspolitik Vorbildcharakter entfalten (vgl. ebd.). Zudem sollen den Teilnehmenden im Seminar verschiedene Blickwinkel auf Lebensverläufe im Seminar offeriert werden.

³⁴ vgl. zum Begriff des Geschlechter-Wissens den Abschnitt 1.2.1 in diesem Kapitel.

Dabei ist kritisch zu fragen, ob damit nicht eine Verengung stattfindet, da Kategorien wie Geschlechtsidentitäten jenseits von weiblich und männlich, sexuelle Orientierungen, Herkunft, Bildungshintergrund und Alter für die Positionierung im Geschlechterverhältnis ebenso relevant sind. Dieser Sachverhalt wird im Abschnitt 1.1.6 zu Diversität und Intersektionalität in diesem Kapitel aufgezeigt werden.³⁵

So wird in einer exemplarischen Untersuchung der paritätischen Gender-Teams von Huesmann (2011) festgestellt, dass diese für die Trainer_innen einer Geschlechtergerechtigkeit entgegenwirken können (vgl. ebd. 146). Dies kommt dadurch zu Stande, dass drei Viertel der Trainer_innen am Gender-Markt weiblich und nur ein Viertel männlich sind. Die männlichen Trainer haben deshalb bessere Ausgangsbedingungen bei der Auftragsvergabe, wenn Seminare ausschließlich an Gender-Teams vergeben werden. Männer sind daher in Gender-Teams einer günstigeren strategischen Verhandlungsposition und Frauen in einem Abhängigkeitsverhältnis von ihren männlichen Kollegen (vgl. Huesmann 2011).

Unter Gender-Markt wird dabei verstanden, dass sich im Rahmen der Umsetzung von Gender Mainstreaming in staatlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen eine immer größere Nachfrage nach Gender-Trainer_innen herausgebildet hat, die ein entsprechendes Angebot evozierte. Zu Beginn gab es wenige Trainer_innen und viele Trainingsanfragen. So strömten zunehmend mehr Trainer_innen in dieses Marktsegment der beruflichen Weiterbildung. Dies führte teilweise zu einem Preis- und Qualitätsverlust. Aufgrund dieser marktförmigen Dynamiken ist die Bezeichnung Gender-Markt zutreffend. U. a. haben Buchinger/Gschwandtner 2006 und Jung/Kurz-Scherf 2008 den Gender-Markt analysiert.

Gender-Trainings sollen männliche Dominanzverhältnisse thematisieren und verändern. Die durch die Vorgabe des Gender-Teams hervorgerufenen Disparitäten werden diesem Anspruch nicht gerecht. Huesmann (2011) führt an, dass die Trainerinnen durchgängig bessere Qualifikationen aufweisen bei gleichzeitig geringeren Verdienstmöglichkeiten. Auch die Rollen in den Trainings sind oftmals qualitativ nicht gleich verteilt:

„Trainerinnen übernehmen ihren Angaben zufolge, überwiegend die Akquise, von ihnen wird weitgehend der kontinuierliche theoretische Input geleistet, das Training wird vor allem von den Trainerinnen konzipiert, organisiert und vorbereitet. Die Trainer übernehmen vor allem in der

35 Die Verfasserin kann auf eigene Erfahrungen als Gender-Trainerin zurückgreifen. So war in einem fünftägigen Gender-Bildungsurlaub die Teamzusammensetzung zwar gegendert, aber weiß, akademisch, kinderlos, städtisch, um die 30 und abled. Was nicht der Diversität der Seminargruppe entsprach, die zudem aus Arbeiter_innen, Angestellten, People of Color, körperlich Beeinträchtigten, angehenden Rentner_innen, Landbewohner_innen und Alleinerziehenden bestand. Dies erforderte die Kompetenz, sich in andere Hierarchie- und Deprivilegierungsperspektiven hineinzuversetzen, und zwar bei Inhalten, Methoden, Rahmenbedingungen und im sozialen Miteinander. Das kann eine wertvolle Erfahrung für die Seminarleitung sein, jedoch nur, wenn sie sich dabei ihrer eigenen Beschränkungen und Blickwinkel bewusst ist und diese immer wieder reflektiert.

Durchführung die allgemeine Moderation und in wenigen Fällen auch einzelne Module. Nur die Aufteilung des Honorars erfolgt zu gleichen Teilen.“ (Engelhardt-Wendt 2004: 233)

So lässt sich schlussfolgern, dass eine geschlechterparitätische Besetzung nicht zu Lasten der gut qualifizierten Trainerinnen gehen darf und eine Quotierung zu Gunsten des männlichen Trainers nur bei gleicher Eignung erfolgen sollte. Darüber hinausgehend ist eine intersektionale Zusammenstellung des Gender-Teams ein notwendiges Kriterium. Dabei ist nicht, wie oft behauptet, zentral, dass Teammitglieder Vorbildcharakter für Teilnehmende haben, sondern dass das Gender-Team über Geschlecht hinaus verschiedene intersektionale (De)Privilegierungen wahrnehmen und berücksichtigen kann. Zudem ist es hilfreich, die Wahrnehmung von diversen gesellschaftlichen Positionierungen aus der eigener Lebenserfahrung heraus fundieren zu können. So können auch subjektorientierte Fortbildungen im Bereich Antirassismus und Diversity für Gender-Trainer_innen die notwendige Kompetenz- und Erkenntnisgrundlage vermitteln, um allen Teilnehmenden mit ihren diversen Hintergründen gerecht zu werden.

Weitere Erkenntnisse zu den Hintergründen von Gender-Trainings liefern die zwei bereits genannten Gender-Markt-Studien von Buchinger/Gschwandtner 2006 und Jung/Kurz-Scherf 2008. So stellen letztere fest, dass der Gender-Markt ein „feministisch umkämpftes Feld ist“, in dem Trainer_innen sich zwei Sichtweisen zuordnen lassen, der herrschaftskritischen und der prozessoptimierenden (vgl. ebd.).³⁶ Letztere verstehen ihr Angebot primär als Zugewinn für die Personal- und Organisationsentwicklung und erstere als Beitrag zur politischen Emanzipation (vgl. ebd.). Ein weiteres Spannungsfeld des Gender-Markts besteht zwischen Angebot und Nachfrage:

„Also erstens mal ist das ein komplexes Thema und es ist schwierig so was an ein, zwei oder drei Tagen zu vermitteln. Also überhaupt: Man kriegt ja keine drei Tage, und zwei Tage auch nicht, dann nur einen Tag. (...) Und selbst wenn die Leute für sich was machen wollen, stehen sie nach vier Wochen auf dem Schlauch und wir sind nicht da und sie fügen dann irgendeinen komischen Alibisatz irgendwo in ein Papier rein: Die Geschlechteraspekte sind berücksichtigt, Punkt. Das ist aber gar nicht unser Ziel.“ (Jung 2008: 39; Zitat einer interviewten Person)

Diese Aussage wird von einer anderen befragten Gendertrainer_in erweitert. Aufträge würden von Arbeitgeber_innen finanziert. Diese hätten meist keinen Anspruch auf Einstellungsveränderung, sondern nur darauf, dass sich die Beschäftigten adäquat zu den unternehmenspolitischen Zielen verhielten (vgl. ebd. 43). In der Studie berichten andere Gendertrainer_innen, sie legten ihr dekonstruktivistisches Genderverständnis, welches „fast

36 vgl. Abschnitt 1.1.7 zu konzeptionellen und begrifflichen Spannungsfeldern.

radikal anmutet“, offen dar und würden im Zweifel von Institutionen nicht gebucht. Das fänden sie aber akzeptabel, da sie sich selbst ein Mitspracherecht bei der Auftragskonstruktion einräumen. „[A]lso das[s] eine Gender-Expertise, ein Konzept eingekauft werden soll, ohne dass sich die AuftraggeberInnen mit Gender an sich beschäftigten wollen, nehmen wir in der Regel nicht an.“ (ebd. 44).

Zusammengefasst lässt sich für Gender Trainings im Kontext der Implementierung von Gender Mainstreaming festhalten: Sie haben geschlechtsneutrale Fortbildungsmaßnahmen und Bildungsprozesse nachhaltig verändert, biographieorientierte und lebenslaufbezogene Ansätze aus den Frauenbewegungen für beide Geschlechter zugänglich gemacht und die alltägliche Auseinandersetzung mit Geschlechterstereotypen vorangetrieben. Zugleich gibt es kein einheitliches Konzept von Gender Trainings. Jedoch sollten sie von Fortbildungsmaßnahmen mit Genderbezug unterschieden werden. Sie können unter gendersensible Bildungsmaßnahmen subsummiert werden. Alle diese Maßnahme bewegen sich stets in dem Dilemma, geschlechterbezogene und soziale Ungleichheiten zunächst zu reproduzieren, bevor sie diese verändern. Letzteres ist ein Prozess, der über ein Training hinausgeht und weitere Prozessbegleitung benötigt. Dieses Problem ist in der Geschlechterforschung auch als Reifizierungsproblem bekannt. Gender Trainings benötigen daher auch bei der Teamzusammensetzung einen intersektionalen und dekonstruktivistischen Blickwinkel. Die zweigeschlechtliche Repräsentanz ist wegen der dargestellten Problematiken zweitrangig. Im Resümee überwiegen jedoch die Chancen von Gender-Trainings über den Risiken, wie sogar deren Kritiker_innen eingestehen:

„Spannend werden Prozesse politischen und sozialen Lernens dort, wo Wege gefunden werden, Machtrelationen nicht zu neutralisieren, strukturell gestiftete Interessenkonflikte nicht zu personalisieren, gesellschaftliche Verhältnisse exemplarisch zu untersuchen und eine doppelte Perspektive durchzuhalten, bei der die strukturelle Relevanz von Geschlecht nicht verleugnet und die Identitätszwänge der Zweigeschlechtlichkeit trotzdem erschüttert werden können.“ (Bereswill 2009: 153)

Positiv wird von der Autorin bewertet, dass Gender-Trainings einen Ermöglichungsraum darstellen, Interessengegensätze um Geschlechterverhältnisse jenseits eines starren Festhaltens an dualistischen Genderkonzeptionen kollektiv zu bearbeiten. Gender-Trainings sind damit wichtige, aber voraussetzungsvolle Orte sozialen Lernens innerhalb einer Organisation.

1.1.5 Genderkompetenz

Gender Mainstreaming soll durch den flächendeckenden Aufbau von Genderkompetenz meist über Gender-Trainings in einer Organisation umgesetzt werden. Aber was ist Genderkompetenz und wie wird sie erworben?

Zunächst muss darauf hingewiesen werden, dass Forschungsstand und Definitionslage zu Genderkompetenz heterogen sind. Diese Heterogenität spiegelt die unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen und Zielsetzungen wider, von denen aus Genderkompetenz betrachtet wird. In dieser Arbeit wird die psychologisch-betriebswirtschaftliche Perspektive, welche vor allem Kompetenzentwicklung im Rahmen von Personalentwicklung umfasst, nur angerissen. Da im Rahmen dieser Arbeit die organisationspolitische Dimension im Vordergrund steht, spielt demgegenüber die organisationale Ebene der Definition von Genderkompetenz eine zentrale Rolle.

„Gender-Kompetenz umfasst das Wissen über Geschlechterverhältnisse und deren Ursachen sowie die Fähigkeit, dieses Wissen im alltäglichen Handeln anzuwenden und auf individueller Ebene zu reflektieren. Genderkompetentes Handeln zielt auf die individuelle und gesellschaftliche Auseinandersetzung mit Geschlechterkonstruktionen und daran anschließende Ungleichheiten und bildet [ein] grundlegendes Element der Gleichstellung von Frau und Mann.“ (Rosenkranz-Fallegger 2009: 44)

Genderkompetenz besteht demnach aus dem Dreiklang Wissen, Handeln und Reflektieren in der Auseinandersetzung des Individuums mit den gesellschaftlichen Verhältnissen. Genderkompetenz bildet sich also in einem permanenten persönlichen und politischen Prozess heraus, bei dem auch Geschlechterkonstruktionen an sich hinterfragt werden. Genderkompetenz kann dabei keine alleinige Voraussetzung für die Durchsetzung von Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe sein.

„Gender-Kompetenz ist die Fähigkeit von Personen, Gender-Aspekte zu erkennen und gleichstellungsorientiert zu bearbeiten. Gender-Kompetenz ist eine Voraussetzung für die erfolgreiche Durchsetzung von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe. Gender-Kompetenz ersetzt politische Entscheidungen nicht, ermöglicht es aber, diese informiert zu treffen. Gender-Kompetenz fordert den Abschied von überkommenen Stereotypen, befähigt zur Vermeidung auch mittelbarer Diskriminierung bei der Gestaltung von Regeln oder Maßnahmen, ermöglicht die Auseinandersetzung mit der Vielfalt heutiger Lebensverhältnisse, schafft die Grundlage für informierte Folgenabschätzung.“ (GenderKompetenzZentrum 2008 o. S.)

In dieser zweiten Definition werden zwei Aspekte benannt, die oft ausgeblendet werden. Zum einen soll Genderkompetenz zur Überwindung von stereotypen Denk- und Handlungsweisen beitragen. Und zum zweiten befähigt diese Kompetenz, politische Entscheidungen

informierter zu treffen. Letzteres zielt auf die entwicklungspolitischen Wurzeln des Gender Mainstreaming ab. Zentral ist, dass im Rahmen einer feministischen Gesellschaftsanalyse und -kritik sowohl die subjektive als auch die strukturelle bzw. organisationale Ebene der Veränderung von Politik mitgedacht ist. Dieser Arbeit liegt daher ein Verständnis von Genderkompetenz zu Grunde, welches die Entstehung und Anwendung von Genderkompetenz innerhalb einer Organisation nicht losgelöst von den dort ablaufenden mikropolitischen Prozessen betrachtet.

Andere Definitionen von Genderkompetenz befassen sich mit ihrer Funktion für die Organisationsentwicklung: „Genderkompetenz ist die neue Kompetenz, die notwendig ist, um eine Organisation modern, das heißt innovativ und nachhaltig zu führen und eine demokratische Gesellschaft zukunftsweisend mitzugestalten.“ (INET 2005: 19). Diese Definition fokussiert darauf, dass Genderkompetenz im Kontext neuerer Organisationsentwicklungskonzepte, die hier mit den Stichworten Innovation und Nachhaltigkeit skizziert werden, an Relevanz gewinnt und im Verhältnis zu Fach-, Methoden-, Sozial-, und Selbstkompetenz für Mitarbeiter_innen eine neue Art von Kernkompetenz bezeichnet. Bei dieser Definition wird die organisationale Nützlichkeit von Genderkompetenz hervorgehoben. Die Voraussetzung für umfassende Genderkompetenz ist komplex. Sie muss Grundlagenwissen über gesellschaftliche Strukturen, Kenntnisse der Geschlechterverhältnisse und in Ansätzen der Geschlechtertheorien sowie gleichermaßen Prozess- und Erfahrungswissen in zwischenmenschlicher und intergruppalen Hinsicht beinhalten (vgl. ebd.). Metz-Göckel und Roloff prägten maßgeblich einen Begriff von Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation. Denn wie bereits erwähnt, ist zu beachten, dass Genderkompetenz neben dem allgemeinen Genderwissen eng mit den oben genannten Kernkompetenzen der Personalentwicklung verknüpft ist. Genderkompetenz enthält auch Dimensionen von diesen und interagiert mit ihnen (vgl. Blickhäuser/ von Barga 2006; Merz 2001). Genderkompetenz ist also ein integraler Bestandteil aller Kompetenzbereiche, liegt jedoch zugleich quer zu ihnen. Dies bedeutet, dass jemand, der sich als sozial kompetent bezeichnet, dies nicht ohne Genderkompetenz sein kann und umgekehrt.

In diesem Zusammenhang wird unter Genderkompetenz eine spezifische Strategie der individuellen Aneignung von Geschlechterwissen und geschlechtersensiblen Handlungsstrategien verstanden. Die Grundidee ist eine über die Mikroebene der Subjekte vermittelte Verhaltensänderung, welche durch den Wandel persönlicher Leitbilder von Geschlecht einen gesellschaftlichen Wandel hin zu einer geschlechterdemokratischen Gesellschaftsform bewirken soll (vgl. Blickhäuser/von Barga 2003). Oftmals wird dabei als ein wesentlicher

Teil von Genderkompetenz die emotionale Intelligenz in Anlehnung an Goleman gesehen, welche aus Selbstkompetenz, Selbsterhaltungskompetenz und Sozialkompetenz konstituiert wird (vgl. Goleman 1996; Funder 2008; Merz 2001). Weiterhin wird in der Debatte um Genderkompetenz ergänzt, dass diese aus „Wissen“, „Können“, „Wollen“ und „Dürfen“ besteht (vgl. Lüdke et al. 2005; Baur et al. 2005).³⁷ Dies impliziert auf der organisationalen Ebene auch die Notwendigkeit der Schaffung von Rahmenbedingungen, um die Beschäftigten zu befähigen, nicht nur Genderkompetenz im Arbeitsalltag anzuwenden, sondern diese auch weiterzuentwickeln (vgl. Lüdke et al. 2005).

Genderkompetenz ist somit ein voraussetzungsvolles Konstrukt. Zum einen müssen die individuellen Voraussetzungen geschaffen werden. Eine Person muss generell offen für Gleichstellungspolitik und ihre Ziele sein. Zum anderen muss nicht nur die Aneignung von Genderkompetenz, sondern auch deren Anwendung in der Organisation ausdrücklich erwünscht sein und beratend begleitet werden. Dass hier Anspruch und Wirklichkeit in Organisationen auseinander klaffen können, wird in den empirischen Ergebnissen dieser Arbeit dokumentiert. Wichtig für die abschließende Betrachtung von Genderkompetenz ist, dass diese sich auf der individuellen und kollektiven sowie der fachlichen und emotionalen Ebene zugleich bewegt. Inkorporiertes Gender-Wissen wird dadurch kenntlich, dass es in eine reflektierte Handlungspraxis übergeht und gesellschaftliche Strukturen kritisch hinterfragt.

1.1.6 Diversity Management und Intersektionalität

„Wenn jedoch keine Klarheit über Definition, Reichweite und Anwendungsbereiche verschiedener Strategien besteht, können diese leicht gegeneinander ausgespielt werden.“
(GMEI 2015: 1)

Im Kontext der Erläuterung des Konzeptes der Gender-Trainings klang bereits an, dass Geschlechterverhältnisse aus vielfältigen sozialen Ungleichheiten mitkonstruiert werden und daher immer im Zusammenhang mit anderen gesellschaftlichen Machtverhältnissen zu begreifen sind. Der Begriff Diversity Managements knüpft an diese Tatsache an und ist gegenwärtig bekannter und vor allem in wirtschaftlichen Organisationen weiter verbreitet als Gender Mainstreaming. Oft wird auch nur von Diversity oder Diversity Politics gesprochen (vgl. Krell 2005, 2007). Diese begrifflichen Varianzen zeigen an, dass es verschiedene

³⁷ Unter Wissen wird die Kenntnis genderspezifischer Fakten verstanden, unter Können z. B. eine Gender Analyse durchzuführen, unter Wollen die Offenheit zur Reflexion der eigenen Rolle und unter Dürfen die Existenz förderlicher Rahmenbedingungen (vgl. Baur et al 2005: 43).

Konzepte der Würdigung von Vielfalt und Heterogenität gibt, je nachdem, ob Autor_innen sich eher auf Diversity im Sinne eines Personalkonzeptes oder eines Antidiskriminierungskonzeptes beziehen (vgl. ebd.). Bei Diversity Management steht in erster Linie ein größerer *Output* für die Organisation aufgrund der besseren Nutzung von Personalressourcen im Vordergrund (vgl. ebd.). Diversity oder Diversity Politics fokussiert die normative Gewährung von Chancengleichheit, auch wenn dies nicht immer für die Organisation ökonomische Vorteile bringt. In dieser Arbeit wird von Diversity Management gesprochen, da in der untersuchten Gewerkschaft versucht wird, mit dieser *top-down*-Personalpolitik zu arbeiten. Ziel ist es, ein offenes und diskriminierungsfreies Leben von Vielfalt in der Organisation zu ermöglichen. Wenn auch vereinzelt Bewusstsein darüber besteht, dass das Konzept auch ein politisch komplexes Instrument ist, das nicht in einem Managementkonzept aufgehen kann, so werden hieraus keine Folgerungen gezogen. Wie zuvor Gender Mainstreaming als Alternative zu Frauenförderung und -politik gesehen wurde, scheint dies seit Mitte der 2000er ebenso bei Gender Mainstreaming und Diversity Management der Fall zu sein.

Verschiedene Begrifflichkeiten sind aufgrund der fortschreitenden Institutionalisierung von Frauen- und Gleichstellungspolitik zudem bedeutender geworden (vgl. Rudolph 2001: 5f.). Formale Gleichbehandlung und Gleichberechtigung bezieht sich auf die rechtlichen Rahmenbedingungen (vgl. ebd.). Chancengleichheit beinhaltet lediglich, dass der Staat für gleiche Chancen sorgt (vgl. ebd.). Die tatsächliche Gleichstellung soll die unterschiedliche Teilhabe von Männern und Frauen an Macht, Geld, Arbeit und Zeit beenden. Gender Mainstreaming soll dagegen Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern im Dialog³⁸ beenden (vgl. ebd.).

38 Diese fehlende Konflikthaftigkeit wird in kritischen Diskursen zu Gender Mainstreaming immer wieder bemängelt (vgl. Jung 2008 u. a.)

Übersicht zum Verhältnis verschiedener Strategien

Strategie	Gleichbehandlung/ Gleichberechtigung	Chancengleichheit	Tatsächliche Gleichstellung
Antidiskriminierung	X	X	
Diversity (Management)	X	X	
Frauenförderung		X	X
Gender Mainstreaming		X	X
Zielsetzung			
Geschlechtergleichheit	X	X	
Geschlechtergerechtigkeit		X	X
Geschlechterdemokratie	X	X	

(vgl. GMEI 2010: 4; eigene Ergänzungen grau markiert)

Anhand dieser Graphik lässt sich gut zusammenfassen, warum das Verhältnis verschiedener Gleichstellungsstrategien nicht als konfliktiv, sondern als ergänzend gedacht werden sollte.³⁹ Es braucht jedoch „Klarheit über Definitionen, Reichweite und Anwendungsbereiche“, sonst können diese Konzepte „leicht gegeneinander ausgespielt werden“ (GMEI 2015: 1). Hieran zeigt sich deutlich, dass zwar alle Konzepte Chancengleichheit gewähren wollen, jedoch an der Frage, ob Gleichbehandlung oder Gleichstellung angestrebt wird, Differenzen bestehen. Gleichstellung geht über Gleichbehandlung hinaus, da Maßnahmen ergriffen werden, damit Menschen die gleiche gesellschaftliche Position einnehmen können. Kürzer greift hingegen die Gleichbehandlung. Sie vermeidet zwar direkte individuelle Diskriminierung, übernimmt allerdings keine Gewähr für das Ergebnis (vgl. ebd.). Nach dem heutigen Stand der Forschung sollte Gender Mainstreaming in der Praxis mit anderen Konzepten zusammengeführt werden, da noch kein Konzept allein die gesteckten Ziele erreichen konnte (vgl. Krell 2007; Stiegler 2016). Allerdings ist es wichtig, einen klaren Ausgangspunkt und eine eindeutige Zielsetzung zu haben.

Im Unterschied zu Diversity Management, welches als Organisations- und Personalentwicklungskonzept die Würdigung von Vielfalt in den Vordergrund stellt, ist Intersektionalität eine Analyseperspektive, die sich mit multikausalen Diskriminierungsphänomenen und der Auswirkung auf die Betroffenen auseinandersetzt. Diversity Management könnte auch intersektionale Perspektiven inkludieren, dies bedeutet aber, macht- und herrschaftskritische

39 Jedoch ist kritisch zu fragen, ob nicht Konkurrenz zwischen den Konzepten gefördert wird, um zu verhindern, dass durch die gleichzeitige Anwendung der verschiedenen Konzepte, Machtverhältnisse umfassender verändert werden können.

Analyseperspektiven zuzulassen und daraus folgernd auch Privilegierungen von Organisationsmitgliedern und ihre hieraus resultierende Position in der Unternehmenshierarchie kritisch zu hinterfragen.

Seit den 2000er Jahren wird das ursprüngliche *black feminist*-Konzept *intersectionality* in hiesigen Debatten der Geschlechterforschung rege diskutiert und in der Forschung angewendet. Zuvor gab es bereits kategoriale Debatten um Klasse, Geschlecht und *race*. Nach Kimberlé Crenshaw (1989) besagt Intersektionalität, dass das Zusammenwirken verschiedener deprivilegierter Strukturkategorien keine bloße Anhäufung von Diskriminierung hervorruft, sondern eine spezifische Betroffenheit. Ihr Hauptbezugspunkt war dabei der US *black feminism*. Schwarze Feminist_innen stellten heraus, dass ihre Diskriminierungserfahrungen nicht mit denen weißer Mittelschichtsfrauen in den USA zu vergleichen seien. Für sie ging es mit der Selbstdefinition ihrer Diskriminierungserfahrungen auch um einen Prozess des *Empowerments*, sprich der Selbstermächtigung.

„Consider an analogy to traffic in an intersection, coming and going in all four directions. Discrimination, like traffic through an intersection, may flow in one direction, and it may flow in another. If an accident happens in an intersection, it can be caused by cars travelling from any number of directions and, sometimes, from all of them. Similarly, if a Black woman is harmed because she is in the intersection, her injury could result from sex discrimination or race discrimination.“ (Crenshaw: 1989: 149)

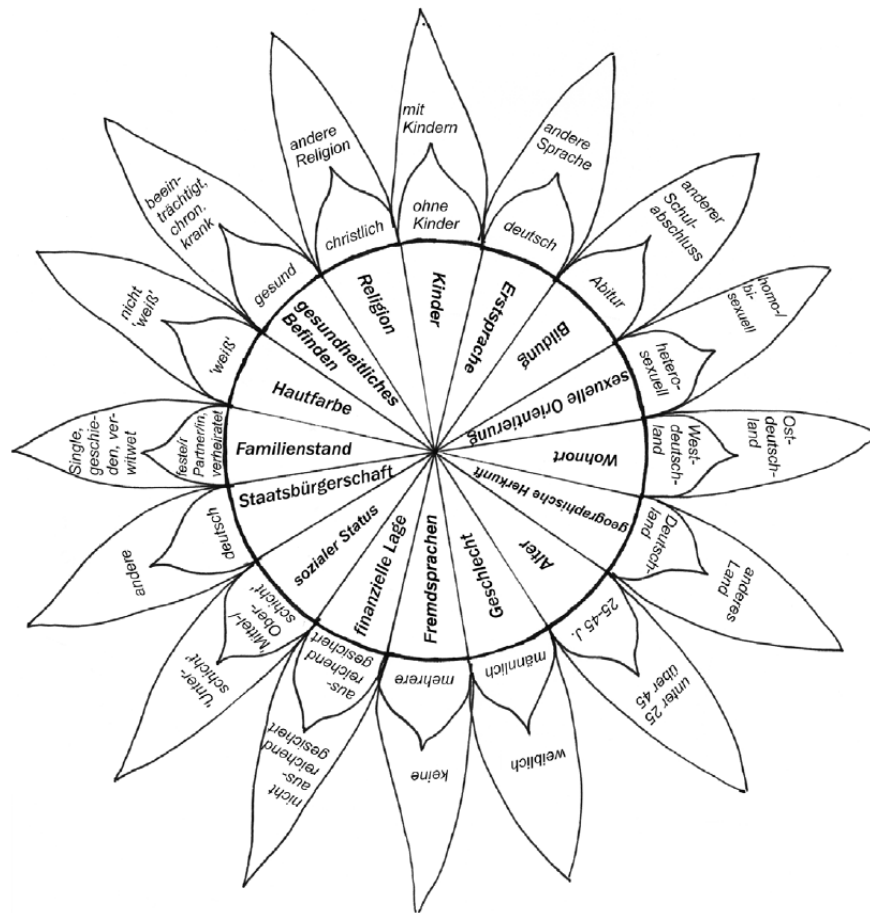
Sich diese Sichtweise bei der Analyse von Geschlechterverhältnissen zu Nutze zu machen, bedeutet zum einen, die Einbettung von Geschlechterverhältnissen in andere soziale Ungleichheitsverhältnisse anzuerkennen, und zum anderen, zu analysieren, an welcher Stelle welche (De-)Privilegierungen zusammentreffen und was daraus folgt.

„Wir begreifen Intersektionalität als kontextspezifische, gegenstandsbezogene und an sozialen Praxen ansetzende Wechselwirkungen ungleichheitsgenerierender sozialer Strukturen (d. h. von Herrschaftsverhältnissen), symbolischer Repräsentationen und Identitätskonstruktionen.“ (Winker/Degele 2009: 15) ⁴⁰

Eine Möglichkeit, dies in Bildungsprozessen sichtbar zu machen, stellt der Anti-Bias-Ansatz dar. Hier dient die Methode der so genannten *Power-Flower* der Darstellung eigener (De-)Privilegierungen und insbesondere der Sensibilisierung für die eigene Position bei den Überkreuzungen verschiedener Ungleichheitsverhältnisse.

⁴⁰ Im folgenden Unterkapitel 1.2.5 wird detailliert darauf eingegangen, welchen Forschungsbeitrag die Intersektionalitätsforschung zum Thema Geschlecht in Organisationen geleistet hat.

Visualisierung der Methode der „Power-Flower“



Quelle: Anti-Bias Werkstatt 2007: 5

In der *Power-Flower* sind die Zuordnungen dualistisch, was auch in der Intersektionalitätsdebatte an den Standpunkten weißer Feminist_innen kritisiert wurde.

„Im gesellschaftlichen Diskurs werden diese Kategorien häufig nur in ihren beiden dualistisch gegenübergestellten Ausprägungen wahrgenommen, wobei ausgeblendet wird, dass dazwischen ein Kontinuum mit einer Vielzahl von Abstufungen möglich ist.“ (Anti-Bias Werkstatt 2007: 1)

Methodisch schafft das Sichtbarmachen von Dualismen und das sich selbst darin Einordnen in der Diskussion mit den Teilnehmenden einen Raum, damit diese als konstruiert, aber dennoch wirkmächtig zu begreifen sind.

Privilegierung kritisch sichtbar zu machen, könnte nach heutigem Stand (vgl. Krell 2015) im Sinne einer *gender based intersectionality* in organisationspolitische Konzepte wie Gender Mainstreaming und Diversity Management integriert werden und somit die intersektionale Betrachtungsweise von Geschlechterverhältnissen voran bringen. So könnte gewährleistet werden, dass das Herzstück von Gender Mainstreaming, die Genderanalyse, die Individuen nicht nur nach Geschlecht, sondern auch nach Alter, ökonomischem Status, Sorgeverpflich-

tungen, Migrationserfahrungen etc. erfasst. Welche Kategorien dabei sinnvoll sind, ist aus einer theoretischen Erfassung des Feldes, um das es geht, abzuleiten. So kann auch in der Praxis verdeutlicht werden, dass eine Genderanalyse über reines *sex counting* hinausgehen muss. Denn dies wird bei einer Verbindung mit intersektionalen Sichtweisen offenkundig.

Bis an dieser Stelle wurden verschiedene für die Auseinandersetzung mit dem Konzept Gender Mainstreaming zentrale fachliche Aspekte beschrieben. Im nächsten Abschnitt werden zudem verschiedene Kritikperspektiven erläutert.

1.1.7 Kritische Diskurse

Gender Mainstreaming ist nicht unumstritten. Es gab von Beginn an kritische Stimmen, die bezweifeln, dass das Konzept geeignet ist, für mehr Geschlechtergerechtigkeit zu sorgen als die bis dato praktizierten Frauen- und Gleichstellungspolitiken.

„Mit der Verbetriebswirtschaftlichung der Geschlechterpolitik im Zuge von Gender Mainstreaming mag zwar eine Entpolitisierung verbunden sein. Gleichwohl ändert sich die Organisation, wenn sie Gender als Kategorie der Selbstbeobachtung einführt. Eine empirisch offene Frage ist, welche Geschlechterpolitik [Gender Mainstreaming oder Frauengleichstellungspolitik] mehr bewirkt in Richtung Gleichheit der Geschlechter.“ (Meuser 2004: 109)

Im Folgenden sollen zentrale Kritikpunkte aus dieser feministischen Debatte überblicksartig beleuchtet werden. Einige Ansätze von Kritik wurden bereits anhand des Begriffs Genderkompetenz und der Gender-Trainings aufgegriffen. In diesem Abschnitt sollen daher verschiedene darüber hinaus gehende Kritikperspektiven auf Gender Mainstreaming im Vordergrund stehen. Die Kontroversen um Gender Mainstreaming lassen sich grob in folgenden Hauptsträngen⁴¹ zusammenfassen:

- a) falsches Konzept (Beibehaltung Zweigeschlechtlichkeit)
 - b) widersprüchliches Konzept (fehlende Herrschaftskritik)
 - c) Rückschritt (Schwächung Frauenpolitik)
 - d) Kritik an der Umsetzung (nicht rechtlich verbindlich)
- (vgl. Stiegler 2005).

41 Die Kritik von Stefan Hirschauer (2016) an Frauenförderung und Gender Mainstreaming bedient oberflächlich alle diese Stränge. Danach sind diese Konzepte im universitären Kontext schädlich, da sie Frauen als schutzbedürftig definieren (Kavaliersmodell) und diese in Bezug auf ihre Leistungsbeurteilung durch Quotierung ein Geschlechtsstigma erfahren (vgl. ebd. 128ff.). Weiterhin würden Männer diskriminiert, weil sie nun im Vergleich zu den Frauen höheren Maßstäben unterworfen wären und die Akzeptanz von Berufungsverfahren schwinde durch die fehlende Fairness bei angewendeter Quotierung (vgl. ebd.). Dies führe zu einem *institutional genderism*. Er möchte daher Frauenförderung, Quotierung und Gender Mainstreaming zu Gunsten eines familialen Lastenausgleiches abschaffen, was er auch *degendering* der Elternschaft nennt (vgl. ebd.). Seine Argumentation verstrickt sich jedoch selbst in Widersprüchen, verkennt er doch, dass es mit der U3-Betreuungsgarantie und der Elternzeit bereits die von ihm geforderten familienpolitischen Instrumente gibt, diese jedoch nicht automatisch zu einer anderen Arbeitsteilung führen. Sein Fokus auf Eltern ist zudem reduktionistisch und biologistisch. Er unterstellt, dass Elternschaft das ‚natürlich‘ gegebene Ziel von Doppel-Karrierepaaren sei. Nun ist nur ein geringer Teil der bundesdeutschen Gesellschaft überhaupt karrieristisch orientiert.

Die erste Stoßrichtung von Kritik bezieht sich auf Gender Mainstreaming als falsches Konzept. Der Vorwurf lautet zugespitzt, dass Gender Mainstreaming Gender als herrschaftskritischen Begriff durch die Institutionalisierung in Bürokratien verflacht (vgl. Jung/Kurz-Scherf 2008; Smykalla 2010). Außerdem fehle ein dekonstruktivistisches Verständnis von Gender durch das Festhalten an einer Zweigeschlechtlichkeit, welches die Dichotomien des gegenwärtigen Geschlechterverhältnisses eher begünstigt als aufhebt (vgl. ebd.). Es wird auch befürchtet, dass Gender Mainstreaming Ungleichheit durch die singuläre Betrachtung von Gender unterkomplex konzeptionalisiert, es sollte vielmehr um eine Betrachtung von Geschlecht im Geflecht multipler Benachteiligungen gehen.

„Wenn Gender konsequent als soziale Kategorie gedacht wird, ist es absurd, von lediglich zwei Genders auszugehen. (...) Die Rede von ‚den Männern‘ und ‚den Frauen‘ ist homogenisierend und verdeckt somit Machtverhältnisse. Daraus ergibt sich, dass Unterdrückungsverhältnisse spezifisch und kontextgebunden zu denken sind: Ethnische und soziale Herkunft, Bildung, Alter, sexuelle Orientierung, Geschlecht sind allesamt Machtkonstellationen, denen Individuen unterworfen sind und die deren Identität(en) konstruieren.“ (Frey 2004b: 41) ⁴²

Ein weiterer Ansatzpunkt für Kritik ist die theoretische Kongruenz von Genderkompetenz mit aktuellen Konzepten der Gleichstellungspraxis wie Gender Mainstreaming, Managing Diversity und *Total E-Quality Management*, die wiederum alle eine relative Nähe zu derzeit modernen Managementkonzepten aufweisen, welche eine wichtige Ressource in der einzelfallbezogenen Weiterentwicklung des Humankapitals sehen (vgl. Krell 2005: 163ff; 2007: 63ff; Lange 2006:16). Die Kongruenz besteht im Vorgang des Managen, welches eine Grundhaltung und Orientierung an betriebswirtschaftlich orientierten Werten mit quantitativ messbaren Verfahrensweisen beinhaltet.

Zentrale Bedeutung im Diskurs haben zudem Kritiker_innen, welche Gender Mainstreaming als eine Schlüsselstrategie der neoliberalen Modernisierung von Gleichstellungspolitik erachten (vgl. Behning/Sauer 2005; Bereswill 2004; Gubitzer/Schunter-Kleemann 2006; Meuser 2004; Wöhl 2007). Ist Gender Mainstreaming also nur ein neoliberales supranationales Modernisierungsprojekt? Dies ist eine These der genannten Debatte (vgl. Wöhl 2007). Die Frauenbewegung konnte politische Kämpfe gewinnen, aber im Gegensatz dazu leiste Gender Mainstreaming als neoliberale Regierungstechnologie individuellen Modernisierungen und Privatisierungsprozessen im Geschlechterverhältnis Vorschub. Von der EU-Ebene ausgehend finde Gender Mainstreaming Eingang in die bundesdeutsche Politik und stabilisiere und beschleunige dabei den marktförmigen, wettbewerbsorientierten Umbau der Gesellschaft (vgl.

⁴² Dieses Plädoyer kann auch als Statement für korrekt durchgeführte Genderanalysen gelesen werden und nicht als generelle Kritik am Konzept des Gender Mainstreaming.

ebd. 217ff.). Als negatives Beispiel wird oftmals die Verwaltungsmodernisierung nach der Theorie des *New Public Management* angeführt, welche im öffentlichen Dienst in Einheit mit der Umsetzung von Gender Mainstreaming erfolgte. Ein neues Steuerungsmodell wurde für notwendig erachtet, um in den 1990er Jahren v.a. die Kommunen aus der finanziellen Misere zu holen. Es wies Ähnlichkeit zum *lean management* in Unternehmen auf und sollte in Verwaltungen Prinzipien wie Effektivität, Kundenorientierung, Leistungs- und Wettbewerbsgedanken verankern, um damit die Kosten bei gleichzeitiger Erhöhung der Dienstleistungsqualität zu senken (nach dem Motto moderner Staat = schlanker Staat). Die Stichhaltigkeit dieser modernisierungskritischen Argumentation bleibt jedoch fraglich, da sämtliche Konzepte zu Antidiskriminierung und Gleichstellung sparpolitisch missbraucht werden können.⁴³ Auch Stiegler und andere teilen diese Einschätzung nur bedingt:

„Demgegenüber scheint es angemessener, wie Woodward (2001), Gender Mainstreaming als trojanisches Pferd zu sehen, das über Instrumente und Effektivitätsversprechen Gleichstellungsziele erreichen will. Woodward findet es gerade besonders klug, nach den Master-Instrumenten zu suchen, die den Master entblößen.“ (Stiegler 2003: 13)

Für die Frage, ob Gender Mainstreaming ein falsches Konzept sei, ist laut Stiegler relevant, ob man dieses Konzept aus der Stärke oder der Schwäche der Frauenbewegung ableitet. Denn wenn es die Selbstaufgabe der Frauenpolitik beinhalte und ein männlich-hegemonialer Gegenschlag von Institutionsvertretern sei, erübrige sich die Frage nach den Stärken (vgl. ebd. 12).

Allgemein wird weiterhin, wie oben bereits erwähnt, die strategische Schwächung von Frauenpolitik durch Gender Mainstreaming sowie eine generelle Vereinnahmung resp. Enteignung von Feminismus durch Männer befürchtet. Denn es gehe um Geschlechterpolitik und keine reine Frauenförderung. Auch deswegen wurde und wird Gender Mainstreaming von vielen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten kritisch betrachtet. Gab und gibt es doch die Befürchtung und Erfahrung, dass erkämpfte Etats für Frauenförderung umgewidmet werden (vgl. ebd. 2005). Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte wurden für Gender Mainstreaming zuständig gemacht, ohne ihre Ressourcen zu verstärken. Damit wurde die aus ihrer Sicht erfolgreiche Institutionalisierung feministischer Frauenpolitik gefährdet. Vor allem Feminist_innen, die im Kontext der zweiten Frauenbewegung sozialisiert sind, haben oftmals

43 Ein aktuelles Beispiel hierfür ist die Debatte um Inklusion. Diese vollzieht sich vor dem Hintergrund der Reduzierung von individuellen Leistungen nach dem Bundesteilhabegesetz sowie der generellen Reduzierung der Leistungsqualität Seitens der Träger. Ist deswegen Inklusion mit dem Ziel der Teilhabe unabhängig von körperlicher, seelischer oder geistiger Beeinträchtigung ein falsches Konzept? Nein. Gesellschaftlicher Ausschluss von Menschen mit Beeinträchtigungen war lange Zeit eine demokratische und menschenrechtliche Leerstelle. Aber die Reduktion des Inklusions-Konzeptes auf eine betriebswirtschaftliche, neoliberale Regierungsweise verformt menschenrechtliche und rechtsstaatliche Ansprüche. Daher sind Qualitätskriterien für eine Inklusion aufzustellen und mehr Ressourcen bereitzustellen, welche die Wahlmöglichkeiten der Subjekte in ihrer gesellschaftlichen Teilhabe bestärken.

diese Perspektive eingenommen. Denn der autonome Flügel der zweiten Frauenbewegung, der jegliche Institutionalisierung ablehnte, wies auch Gender Mainstreaming zurück, und zwar umso mehr, weil dieses Konzept Frauenräume für alle Geschlechter öffne oder zu Gunsten von gemischtgeschlechtlichen Räumen aufgebe. Und weil in neoliberalen Organisationen grundsätzlich keine Chance für eine radikale Geschlechterpolitik bestehe, würden Frauen auch beim Gender Mainstreaming wieder den Kürzeren ziehen.

Einigen Autor_innen ist es ein besonderes Anliegen, die Spannungsverhältnisse zwischen kultureller Flexibilität von Geschlecht und dem strukturellen Beharrungsvermögen von Geschlechterverhältnissen zu erkunden. Hier wird auch Bezug auf das Konstrukt der Genderkompetenz genommen und dieses kritisch analysiert. Als ein Beispiel hierfür nennt Mechthild Bereswill (2004) gestiegene Selbstoptimierungsansprüche von Frauen im Berufsleben (vgl. ebd. 58f.). Da Frauen als „Unternehmerinnen ihrer selbst“ lernen müssten, zwischen verschiedenen Nischen in der Geschlechterkonstruktion flexibel zu manövrieren, würden sie lernen, ihr Geschlecht in Form der Genderkompetenz ökonomisch produktiv zu nutzen (vgl. ebd.). Mit diesem Beispiel verdeutlicht Bereswill die Verstärkung von ausgefeilten Selbstoptimierungsstrategien, welche das Spannungsverhältnis zwischen der marktförmigen Flexibilität von Geschlecht und dem Beharrungsvermögen von diskriminierenden Geschlechterverhältnissen noch vergrößern. Jedoch ist hier kritisch zu hinterfragen, ob dies zwingend mit dem Konzept der Genderkompetenz resp. Gender Mainstreaming verknüpft ist oder nicht auch mit generellen Subjektivierungstendenzen in einer zunehmend neoliberaleren Arbeitswelt zusammenhängt. Resümierend hält Bereswill fest:

„Zugleich stellt sich die Frage, ob die generelle Kritik an den Selbstoptimierungsstrategien des Subjekts in neoliberalen Verhältnissen nicht verschenkt, was zugleich eingefordert wird: Die Wiedereinführung der Thematisierung und Bekämpfung sozialer Ungleichheit durch die Akteurinnen und Akteure selbst.“ (Bereswill 2009: 149)

Die Autorin schließt mit einem Plädoyer für die Rückgewinnung der Widerstandspotenziale auf der Subjektebene. Daraus eine kollektive Wiederaneignungsstrategie der Verhältnisse auszuformulieren, bleibt sie allerdings schuldig.

Weitere Kritikpunkte, die bei Gender Mainstreaming häufiger genannt werden, sind der Missbrauch als Alibiveranstaltung, die fehlende Einklagbarkeit von Rechten sowie die unterkomplexe Behandlung geschlechterpolitischer Problemlagen (vgl. von Braunmühl 2002). Letzteres geht in Richtung der intersektionalitätsgeleiteten Kritiklinie. Diese Kritikpunkte illustrieren gleichsam deutlich, dass Gender Mainstreaming ein voraussetzungsvolles Konzept ist, dessen Umsetzung stets mit Chancen und Risiken verbunden ist. Nach

Lewalter et al. (2009) hat Gender Mainstreaming einen eingeschränkten Wirkungsbereich im öffentlichen Dienst in vergleichbaren Organisationstypen und daran orientierten politischen Organisationen (vgl. ebd.). Ob Diversity Management hierzu eine Alternative ist, wird ebenso kritisch diskutiert.

Auf der Ebene von Genderbegriff, Genderkompetenz und Gender-Trainings bedeutet eine Würdigung der kritischen Diskurse Begrifflichkeiten und Konzepte durch eine kritische Bezugnahme auf die damit einhergehenden subjektiv-ökonomischen Verwertungspotenziale neu zu besetzen. Gleichzeitig müssen diese um herrschaftskritische und vielgeschlechtliche Perspektiven erweitert werden. Dies müsste mit dem Verweis verbunden sein, dass die Einhegung von Gender Mainstreaming in den ökonomischen Mainstream eben nicht der „Gender Mainstream“ ist. Einige Spannungsfelder tauchen immer wieder auf und lassen sich in der Zusammenschau gegenüber stellen.

Übersicht der begrifflich-konzeptionellen Spannungsfelder von Gender Mainstreaming

Spannungsfelder von Gender Mainstreaming	
transformativ	integrativ
herrschaftskritisch	prozessoptimierend
Verhältnisveränderung	Verhaltensveränderung
politisch-normativ	psychologisch-betriebswirtschaftlich
kollektiv-demokratisch	individuell-kompetent
Organisationspolitik	Personal- und Organisationsentwicklung

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Anhand dieser Spannungsfelder wird deutlich, dass in kritischen Diskursen um Gender Mainstreaming zum einen um die generelle Ausrichtung des Konzeptes gerungen und zum anderen entlang spezifischer Begriffsbildung kritisch argumentiert wird.

Die eigene Bewertung dieser kritischen Diskurse zusammenfassend wird Gender Mainstreaming eher als Chance gesehen, Geschlechtlichkeit in politischen Organisationen breit zu thematisieren. Essenzialisierungen können u. a. dadurch verhindert werden, dass Gender in der Praxis mit anderen gesellschaftlichen Strukturkategorien verknüpft wird. „Es gibt weder die Männer, noch die Frauen, sondern vielmehr Frauen und Männer in unterschiedlichen Arbeits- und Lebenssituationen.“ (IG Metall Vorstand zit. n. Banos 2017: 246)

Hier kann auch auf Lernerfahrungen von Frauenförderung zurückgegriffen werden, wo auch oft von einem homogenen Subjekt Frau ausgegangen wurde. In der Konsequenz bedeutet

dies, Subjekte entlang einer Geschlechtervielfaltsmatrix intersektional denken und Gender Mainstreaming ist in dieser Hinsicht konzeptionell weiterzuentwickeln.

Die herrschaftskritische Position, die sich u. a. aus der Kritik von Gender Mainstreaming als EU-Projekt ergibt, kann von der Autorin teilweise nachvollzogen werden, da sich die EU selbst als hegemonialer Akteur im weltpolitischen Geschehen positioniert. Aber wenn man auf den heutigen Umsetzungsstand rekurriert, stellt sich dies differenzierter dar (vgl. Frey/Scheele 2015). Denn zum einen zeigt die EU-Vergleichsebene empirisch auch Fortschritte bei Geschlechtergerechtigkeit durch Gender Mainstreaming auf und auch die zusätzlichen Ressourcen für Gender Mainstreaming-Politiken durch EU-Fördergelder fließen nicht per se in neoliberale Projekte. Daran anknüpfend wird auch die Schwächung von Frauenpolitik durch Gender Mainstreaming nicht als eindimensionaler Zusammenhang gesehen. Vielmehr ist ein offensiv-strategischer, machtbewusster Umgang mit Gender Mainstreaming notwendig, um die neuen Interventionsmöglichkeiten, die es bietet, auch frauenpolitisch nutzen zu können.

Daher geht es meiner Meinung nach auch nicht darum, dass es umgesetzt wird oder nicht, sondern um das wie der Umsetzung. Denn bislang hat kein politisches Konzept ähnlich breit und weitreichend geschlechterpolitisch in die Mainstream-Politik und das Handeln von politischen Organisationen eingegriffen wie Gender Mainstreaming. Und wenn sich statt dessen ausschließlich auf Intersektionalitäts- und Diversitätspolitiken fokussiert wird, ist die Gefahr einer De-Thematisierung von Geschlecht ebenso wenig ausgeräumt wie durch das ersatzlose Streichen der Strategie des Gender Mainstreaming aus dem geschlechterpolitischen Werkzeugkoffer.

1.2 Geschlecht und Gewerkschaft

„Ich träume von einer Revolution.“⁴⁴
(Kurz-Scherf 2015)

Interne Aushandlungsprozesse der hauptamtlichen Gewerkschaftsbeschäftigten zu Gender Mainstreaming in ihrem Arbeitsalltag in ver.di, wie sie im Empirieteil eingehender analysiert werden, sind nur verständlich, wenn auch der Gesamtzusammenhang von Gewerkschaft und Geschlechterverhältnissen in den Blick genommen wird. Gewerkschaften haben nicht nur die (selbst gestellte) Aufgabe zu bewältigen, die Unterrepräsentation von Frauen insbesondere in Führungspositionen abzubauen und – perspektivisch – zu beseitigen. Auch inhaltliche Fragen von Geschlechterungleichheiten sollen bearbeitet werden. So sehen alle Satzungen der DGB-Gewerkschaften Ziele zur Gleichstellung vor.

Historisch betrachtet waren jedoch die Gewerkschaften, wie auch andere politischen Organisationen, lange Zeit „frauenfreie Räume“, wo Frauen zunächst die Betätigung verwehrt war (vgl. Tönnessen 1969). Erst nach Protesten wurde ihre Beteiligung erlaubt und Ende des 19. Jahrhunderts öffneten sich die ersten Gewerkschaften in Deutschland für Frauen als Mitglieder (vgl. Pinl 1977: 17). So verwundert es nicht, dass bis zur Jahrhundertwende auch in den deutschen Gewerkschaften Frauen nur eine geringe Rolle spielten und Frauenarbeit abgelehnt und abgewertet wurde (vgl. ebd.). Tönnessen verweist diesbezüglich auf den „proletarischen Antifeminismus“ (ebd. 1969: 170) von Gewerkschaften.

„[Die] Ablehnung der Frauenarbeit, die als proletarischer Antifeminismus gekennzeichnet wird, (...) ergibt sich aus der Verelendung der Arbeiterfamilie und den bedrückenden Arbeitsbedingungen, welche bei den männlichen Arbeitern eine theoretisch unartikulierte Ablehnung des herrschenden Zustands erzeugten.“ (Tönnessen 1969: 5)

Der Autor beschreibt weiterhin, dass aufgrund der zunehmenden Arbeit von Frauen im produktiven Sektor der proletarische Antifeminismus bestehen blieb, auch wenn sein Begründungszusammenhang für die Arbeiter_innenklasse gesellschaftlich obsolet geworden war:

„Der Widerspruch zwischen der Tendenz zur Vermehrung der Frauenarbeit und dem gegen sie gerichteten Protest bleibt unvermittelt; (...) Die Einstellung der Arbeiterschaft ist vom traditionellen Familienideal und von der überkommenen Arbeitsteilung der Geschlechter bestimmt und vermag nicht, über die bloße Ablehnung der neuen gesellschaftlichen Entwicklung hinauszugelangen.“

⁴⁴ Die Revolution, von der die Autorin träumt, hat metaphorischen Charakter. Sie zielt auf den feministischen Anspruch gewerkschaftlicher Frauenbewegung, die Arbeitszeitpolitik heutiger Gewerkschaften grundlegend zu verändern und eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung für alle herbeizuführen.

gen; als antifeministisch ist diese Einstellung anzusehen, weil sie nicht nur die Frauenarbeit unter den gegenwärtigen Bedingungen ablehnt, sondern auch die Beschränkung der Frau auf Haus und Kindererziehung beizubehalten sucht.“ (ebd. 5)

Pinl illustriert die historische Kontinuität dieses Haderns der Gewerkschaften mit der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen an der Gewerkschaftspolitik mit dem Zitat eines Hafenarbeiters auf einem Gewerkschaftskongress im Jahre 1902:

„Die Frauen agitieren nicht da, wo es notwendig ist, bei den unverheirateten Arbeiterinnen, sondern bei den verheirateten. Mir ist ein Vorwurf daraus gemacht worden, daß meine Frau nicht organisiert ist, aber wo soll ich sie denn organisieren? Gewiß muss man Aufklärung unter die Frauen bringen . . . Aber wenn man, wie es geschieht, ‚Frauenvereine‘ gründet, in die die Frauen gehen sollen, während der Mann zu Hause die Kinder warten soll, so macht man natürlich Fiasco.“ (ebd. 1977: 18)

Auch die Tarifpolitik war lange Zeit von männlichen Interessen geleitet. Eine Folge waren die sogenannten Leichtlohngruppen, die bis 1978 Bestand hatten und denen zu Folge Frauen für die gleiche Tätigkeit weniger Lohn zustand als den männlichen Kollegen (vgl. ebd. 47). Es gibt bis heute diskriminierende Tatbestände in Tarifverträgen, welche verhindern, dass gleichwertige Arbeit gleich bezahlt wird (vgl. Ranftl 2016).

Laut Kurz-Scherf reproduzieren Gewerkschaften auch heute noch androzentrische⁴⁵ Strukturen. Dies passiere trotz der Selbstverpflichtung zur Gleichberechtigung innerhalb der männlichkeitszentrierten Dynamik im Konflikt von Kapital vs. Arbeit. Denn dabei seien sich beide Seiten einig, dass der „Nebenwiderspruch“ Geschlecht im Sinne patriarchaler Herrschaftssicherung kein Kampffeld ist, auf dem sich für sie Interessengegensätze ergeben, die zu bearbeiten wären (vgl. ebd. 1994). Patriarchales Handeln in Gewerkschaften manifestiere sich im Anschluss daran in Tarifverhandlungen z. B. darin, dass Lohnpolitik Vorrang vor Zeitpolitik habe (vgl. ebd.). Diese Befunde von Kurz-Scherf lassen sich zwar empirisch nicht mehr durchgängig bestätigen: Zum einen werden immer mehr entsicherte, prekäre und schlecht vergütete Beschäftigungsbereiche, von denen oftmals Frauen betroffen sind, tarifpolitisch durch Gewerkschaften vertreten. Zum anderen wird Lohnpolitik nicht per se über Zeitpolitik gestellt. Siehe hierzu auch die aktuelle IG Metall Kampagne „Meine Arbeit, meine Zeit“.⁴⁶

⁴⁵ Hierunter ist zu verstehen, dass die männliche Sichtweise der zentrale Maßstab ist, nach dem das Handeln ausgerichtet wird und somit auch als implizite Norm fungiert.

⁴⁶ vgl. <https://www.igmetall.de/mein-leben-meine-zeit-arbeit-neu-denken-22347.htm> (letzter Zugriff: 13.08.2017)

Auch existieren mit der Initiative „Gute Arbeit“⁴⁷ sowie Demographietarifverträgen und tarifpolitischen Grundsätzen zur Antidiskriminierungspolitik gewerkschaftspolitische Aktivitäten, die einer androzentrischen Sichtweise nicht entsprechen. Dass die Gewerkschaften dennoch auf (junge) Frauen als Organisationen noch nicht die Attraktivität ausstrahlen, die für eine gleichwertige Partizipation notwendig wäre, begründen Kurz-Scherf/Zeuner mit „verstaubten Ritualen, verkrusteten Strukturen“ und einer nach wie vor existenten „Kultur männlicher Dominanz“, deren historischer Ursprung eingangs erörtert wurde (ebd. 2001: 151). So ist nach wie vor die Tendenz zu beobachten, dass Geschlechterpolitik immer dann in den Hintergrund tritt, wenn andere Belange, wie z. B. die Mitgliederentwicklung, die Organisation von Arbeitskämpfen oder die besitzstandssichernde Vertretung privilegierter (oft männlich dominierter) Beschäftigtengruppen eine vermeintlich höhere gewerkschaftliche Priorität erfordern. Oder anders herum formuliert, wenn Geschlechterpolitik der Mitgliederentwicklung dient, wird sie interessant. Ein Beispiel hierfür ist, dass 2009 und 2015 im frauengeprägten öffentlichen Sozial- und Erziehungsdienst (SuE) von ver.di und GEW zwei kämpferische Tarifrunden mit langen Erzwingungsstreiks⁴⁸ geführt wurden, um diese sogenannten „Frauenarbeitsbereiche“⁴⁹ aufzuwerten (vgl. Kerber-Clasen/Ideler 2016). Zudem sind die SuE-Tarifrunden einem stark wachsenden Beschäftigungsbereich gewidmet, wo sich aus Gewerkschaftssicht eine Investition in die Mitgliedergewinnung anbietet (vgl. ebd.). Somit müssen weiblich konnotierte Tarifbereiche und Akteur_innen gewerkschaftlicher Frauen- und Geschlechterpolitiken nach wie vor um Anerkennung und Wirkungsmacht kämpfen und sind noch keine gewerkschaftspolitische Selbstverständlichkeit. Die geringe Wertschätzung und Selbstverständlichkeit der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen ist im Gewerkschaftsalltag nach wie vor wahrnehmbar. So ist es bei männlichen Ehrenamtlichen in ver.di z. B. ein Bonmot, dass sie nur noch für bestimmte Funktionen in der Gewerkschaft kandidieren könnten, wenn sie sich einer Geschlechtsumwandlung unterziehen würden. Kurz-Scherf stellt darüber hinausgehend fest, dass solange die Gewerkschaften an ihrem patriarchalen Leitbild der Erwerbsarbeit festhalten, dies selbstverständlich auch organisationspolitische Konsequenzen hat. Gewerkschaftliche Frauenpolitik wird verstanden als die Vertretung der Sonderinteressen einer kontrafaktisch zur Minderheit stigmatisierten Personengruppe und mit entsprechenden Organisationsstrukturen und Handlungsmacht ausgestattet. Eingebunden in die strategische Priorität männlicher Interessen läuft die von den

47 Die Initiative Gute Arbeit führt mit dem Index Gute Arbeit auch regelmäßig Befragungen von Beschäftigten zu ihren Arbeitsbedingungen durch. Siehe auf: <http://index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit> (letzter Zugriff 13.08.2017)

48 Die letzten Erzwingungsstreiks bei allgemeinen Tarifrunden des Öffentlichen Dienstes gab es in den 1990er Jahren (vgl. Plogstedt 2013).

49 Fast 90% der in diesem Bereich beschäftigten sind Frauen (vgl. Kerber-Clasen/Ideler 2016).

Gewerkschaftsfrauen selbst getragene gewerkschaftliche Frauenarbeit damit aber nicht nur Gefahr frustrierender Vergeblichkeit, sondern sie steht darüber hinaus auch unter einem erheblichen Risiko der aktiven Mitwirkung an der Reproduktion just jener patriarchalen Verhältnisse, zu deren Überwindung sie eigentlich beitragen will (vgl. Kurz-Scherf 1994: 448).

1.2.1 Gewerkschaftliche Geschlechterverhältnisse im Überblick

Heute ist keine der bundesdeutschen Gewerkschaften mehr frauenlos. Ganz im Gegenteil, an einigen Stellen, z. B. als Mitglieder, sind Frauen bei ver.di und der GEW in der Mehrheit. Es gibt diesbezüglich jedoch große Unterschiede zwischen den Gewerkschaften, in denen sich auch die Branchendifferenzen widerspiegeln. Arbeiten viele Frauen in einer Branche, z. B. dem Bildungsbereich, ist der Frauenanteil in der Gewerkschaft auch entsprechend hoch. Eine seit längerem andauernde Tendenz ist der generelle Mitgliederverlust der Gewerkschaften, in der Tabelle exemplarisch für die letzten 15 Jahre - seit ver.di Gründung - dargestellt.

Mitgliederzahlen von DGB und Einzelgewerkschaften nach Geschlecht im Vergleich

	Mitglieder 2001	Mitglieder 2016	Tendenz	Frauenanteil 2001	Frauenanteil 2016	Tendenz
DGB	7.899.009	6.047.503	-23,5%	31,6%	33,6%	+2%
IGM	2.710.227	2.274.033	-16,1%	18,7%	17,9%	-0,8%
ver.di	2.806.496	2.011.950	-28,4%	49,3%	52,0%	+2,7%
IG BCE	862.363	644.944	-25,6%	18,9%	21,2%	+2,3%
GEW	268.012	278.306	+3,8%	67,8%	71,6%	+3,8%
IG BAU	509.690	263.818	-48,3%	13,5%	25,7%	+12,2%
EVG	306.002 ⁵⁰	192.807	-37%	20,4%	21,6%	+1,2%
NGG	250.839	201.623	-19,7%	39,8%	41,7%	+1,9%
GdP	185.380	180.022	-2,9%	16,8%	24,3%	+7,5%

Quelle: vgl. DGB 2017 und eigene Berechnungen⁵¹

Hier zeigt sich deutlich, dass alle Gewerkschaften - mit Ausnahme der IG Metall - einen Anstieg des Frauenanteils bei fallender Gesamtmitgliederzahl haben. Die einzige Gewerkschaft, die insgesamt einen Mitgliederzuwachs verzeichnen kann, ist die GEW, welche zugleich mit über 70% Frauenanteil auch die weiblichste der DGB-Gewerkschaften ist.

⁵⁰ Diese Zahl bezieht sich noch auf die Gewerkschaft Transnet. Diese fusionierte 2010 mit der GDBA zur EVG. 2002 öffnete sich die GDL in diesem Organisationsbereich für Zugbegleiter_innen. Die GDL organisiert nach eigenen Angaben 80% der Lokomotivführer und hat 34.000 Mitglieder. Sie ist Mitglied im Deutschen Beamtenbund dbb (vgl. GDL 2017).

⁵¹ Zum Stichtag 31.12.2018 hatte ver.di nur noch 1.969.043 Mitglieder, mit einem Frauenanteil von 52,3% und einem Mitgliederverlust im Verhältnis zu 2016 von -2,1% (vgl. DGB 2019a und eigene Berechnungen). Daran sieht man, dass sich der Trend der Feminisierung der ver.di Mitgliedschaft langsam aber stetig fortsetzt ebenso wie ein verlangsamter aber weiterhin existenter Mitgliederverlust.

Was die grundsätzliche Architektur von Frauen und Gleichstellungsaufgaben angeht, so hat der DGB bereits bei seinem Gründungskongress 1949 den Gleichheitsgrundsatz aus Artikel 3 Abs. 2 im Grundgesetz als Handlungsfeld anerkannt und es sollten im DGB und in den Einzelgewerkschaften Referate für Frauenfragen gegründet werden (vgl. Derichs-Kunstmann 2012: 54). Deshalb wurde auf der Seite der ehrenamtlichen Gremien in Dachverband und Einzelgewerkschaften die Personengruppe der Frauen eingerichtet (vgl. ebd.). Eine damit verbundene Frage war seinerzeit die Partizipation der Frauen in den gewerkschaftlichen Gremien. So gab es erste Debatten über die Quotierung von Mandaten im DGB bereits 1954 und in der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) schon 1952 (vgl. ebd. 55). Dennoch war die Entwicklung der gewerkschaftlichen Frauenarbeit einer wechselvollen Entwicklung unterworfen (vgl. ebd.). Auch die Wiedervereinigung mit der DDR brachte hier Veränderungen und Brüche mit sich. Im Folgenden werden weitere Gewerkschaften im Hinblick auf ihre Geschlechterperspektive betrachtet, die nicht im DGB organisiert sind und sich teilweise explizit als Alternativ- oder Konkurrenzorganisationen verstehen. Die folgende Aufzählung ist eine exemplarische Auswahl von Organisationen, die für den Organisationsbereich der Gewerkschaft ver.di relevant sind. Es ist wichtig, eine kurze Skizze ihrer Geschlechterpolitiken zu kennen, um fundierter bewerten zu können, wie Gender Mainstreaming in ver.di sich im Spiegel des bundesdeutschen Gewerkschaftskontextes entwickelt hat.

Neben dem DGB existiert als gewerkschaftlicher Dachverband der dbb Beamtenbund und Tarifunion (ehem. Deutscher Beamtenbund). Dieser organisiert in 43 Mitgliedsgewerkschaften 1,3 Mio. Mitglieder, davon 70% Beamt_innen; 423.807 der Mitglieder sind Frauen, was einem Anteil von 32,4% entspricht (vgl. dbb 2017a).⁵² Der Mitgliederzuwachs im Vergleich zum Vorjahr betrug 0,9% (vgl. ebd.). Der dbb bildet(e) bis dato im öffentlichen Dienst mit einzelnen DGB-Gewerkschaften eine Zweck-Tarifgemeinschaft.⁵³ Die Konkurrenzfähigkeit der im dbb organisierten Berufsverbände bezüglich der Tariffähigkeit gegenüber den DGB-Gewerkschaften ergibt sich u. a. aus dem verhältnismäßig geringen Mitgliedsbeitrag, weil aufgrund der hohen Anzahl an organisierten Beamt_innen keine entsprechenden Streikrücklagen gebildet werden müssen. Der dbb - Beamtenbund und Tarifunion sind tendenziell im Verhältnis zum DGB eher im politisch rechts-konservativen Spektrum positioniert.⁵⁴

52 Die genannten Zahlen beziehen sich auf 2016. Aktuellere Mitgliederzahlen sind nicht verfügbar. In der vergleichenden Tendenz zeigt sich ein Mitgliederanstieg vor allem im Angestelltenbereich und bei den Frauen (vgl. ebd.).

53 Diese weist derzeit jedoch aufgrund der Nähe des dbb zur AfD (Alternative für Deutschland) ernstzunehmende Brüche auf. In Konzernen wie bei der Deutschen Bahn hingegen besteht seit längerem ein offensiver Kampf um die tarifpolitische Hegemonie zwischen EVG und GDL.

54 Diese Bezeichnung wird verwendet, da der Beamtenbund in der Vergangenheit mit der AfD zusammengearbeitet hat und sich die DGB-Gewerkschaften von dieser Liaison eindeutig abgegrenzt haben: <http://www.rlp-brh.de/userfiles/downloads/Presse/2016/>

Der Beamtenbund/Tarifunion weist keine ausgeprägte Beschäftigung mit Frauen- und Geschlechterfragen auf (vgl. dbb 2017a). Er verfügt zwar über bundesweite Frauenstrukturen und hat junge Frauen im öffentlichen Dienst als Zielgruppe entdeckt sowie das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf benannt (vgl. ebd.). Es gibt jedoch keine Quotierungen und keine gendersensible Sprachverwendung (vgl. ebd.). Innerhalb des dbb tritt die dbb Bundesfrauenvertretung für die Rechte der weiblichen Beschäftigten in allen Bereichen des öffentlichen Dienstes ein. Ihre Hauptaufgaben liegen darin, die besonderen Interessen von Frauen zu bündeln, auf Defizite hinzuweisen und konstruktive Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen (vgl. dbb 2017b). Jedoch sind die nach außen wirksamen Vertreter_innen auf der höchsten Führungsebene der dbb fast ausnahmslos Männer (vgl. dbb 2017a). In der Bundesleitung (höchstes geschäftsführendes Gremium) sind von 9 Mitgliedern nur 2 Frauen und die beiden Vorsitzenden sind Männer (vgl. ebd.). Auch im Bundesvorstand, dem obersten beschlussfassenden Gremium, sind nur 6 von 49 Mitgliedern weiblich (vgl. ebd.). Angesichts eines Drittels weiblicher Mitglieder wird hier eine geschlechterpolitische Schieflage sichtbar. Ein etwas anderes Bild zeichnet sich bei den Gewerkschaften, die im politischen Spektrum eher links vom DGB⁵⁵ stehen, ab. Diese sind nur eingeschränkt oder gar nicht tariffähig. Zudem weisen sie meist eine (rhetorische) Orientierung an feministischen Zielen auf. Exemplarisch werden hier die IWW (Industrial workers of the world), die FAU (Freie Arbeiterinnen- und Arbeiter-Union) und unter_bau (Hochschulbasisgewerkschaft an der Universität Frankfurt) genannt. Diese wurden ausgewählt, da sie verschiedene in ver.di organisierte Beschäftigtenbereiche und Branchen betreffen.

Die nach eigenen Angaben alternative Hochschulgewerkschaft unter_bau (vgl. ebd. 2017a) bekennt sich zu einer feministischen Gewerkschaftsarbeit, verfügt über ein Frauen*plenum in der Satzung mit Einspruchsrecht sowie eine Frauen*vollversammlung als Basisplenum (vgl. ebd. 2017b). Bereits in der Art der verwendeten Schreibweise des Namens (der Unterstrich wird in der Linguistik zur Kennzeichnung des Gender_Gaps verwendet) sowie im durchgängigen Verwenden des Gendersterns* in Texten auf der Homepage wird ein offensiver Umgang mit gendergerechter Sprache deutlich (vgl. ebd. 2017a). Von elf Sekretariatsposten sind derzeit fünf mit Frauen besetzt, eine paritätische Quotierung wird angestrebt, es konnten beim Gründungskongress jedoch nicht genügend Frauen gefunden werden, was bei der

dbbdurchblick/durchblick_16_0708.pdf. Außerdem zeigt die Causa Rainer Wendt, der DPolG, einer Mitgliedsorganisation des Beamtenbunds, dass der Beamtenbund auch vor Gegnerfinanzierung durch den Arbeitgeber Öffentlicher Dienst nicht zurückschreckt: „Kein anderer deutscher Arbeitnehmerführer steht so weit rechts wie CDU-Mitglied Wendt.“ Losse 2015 zit. n.: <http://nopegida.blogspot.de/2016/12/rainer-wendt.html> (letzter Zugriff 13.08.2017)

⁵⁵ Diese Bezeichnung wird verwendet, da einige der folgenden Gruppierung sich selbst so zuordnen und sich als linke, alternative Basisgewerkschaften in Abgrenzung zum DGB sehen. Auch hat u. a. die IWW sozialistische Wurzeln und die FAU führt die Bezeichnung anarcho-syndikalistisch.

Vielzahl der installierten Frauengremien etwas verwundern mag (vgl. ebd.). Zu Feminismus in der gewerkschaftlichen Praxis wird verlautet:

„Gleichstellungsprojekte gibt es an der Goethe-Universität offiziell bereits sehr viele. Doch die Diskriminierung hält an: Gerade einmal 22,9 Prozent der Professor_innenschaft ist weiblich, obwohl über die Hälfte der Absolvierenden Frauen* sind; Kommilitoninnen berichten, dass sie sich in Seminaren nicht trauen, sich zu Wort zu melden; Dozentinnen klagen, sie können keinen Kitaplatz für ihre Kinder finden; das Reinigen der Uni-Räume wird nach wie vor hauptsächlich von Frauen erledigt; der Sicherheitsdienst von männlichen Angestellten. All diese Missstände will der unter_bau angehen.“ (unter_bau 2016)

Die Gewerkschaft unter_bau bezieht die Selbstbeschreibung als feministische Gewerkschaft nicht nur aus strategischen Gründen als Abgrenzungsmerkmal zu anderen Gewerkschaften mit ein, sondern begründet dies mit realen Enttäuschungen einiger Frauen innerhalb ihrer Organisation (vg. ebd.).

„Auch wenn sich nach Kräften bemüht wird, Gender auf die Tagesordnung zu setzen, wird die historische Wurzel des Problems oft verkannt: Herkömmliche Gewerkschaften sind durch ihren verengten Blick auf die entlohnte Arbeit und historisch bedingt eher männlichen Mitgliedern bisher strukturell schlicht nicht dazu in der Lage gewesen, die Geschlechterproblematik intensiver zu behandeln. Wie auch, wenn weder die männliche Basis noch die männliche Führungsriege Frauenrechte einfordert? Dies leitet über zum zweiten frustrierenden Aspekt an etablierten Gewerkschaften: Ein männlicher Habitus, der sich in Bierrunden oder Führungsstilen genauso widerspiegelt wie in sexistischen Songs bei Veranstaltungen. Darauf hatten sowohl die Männer als auch die Frauen im unter_bau keine Lust mehr.“ (ebd.)

Damit könnte unter_bau theoretisch für einige der Beschäftigten eine feministische Alternative zu den an der Hochschule aktiven DGB-Gewerkschaften ver.di und GEW darstellen. Ob sich der formulierte Anspruch von unter_bau in die Realität umsetzen lässt, bleibt jedoch bis dato unbeantwortet. Es ist zudem die Frage zu stellen, ob eine nicht tariffähige Gewerkschaft auf die von ihr problematisierten Geschlechterungleichheiten an der Universität mehr Einfluss nehmen kann als die dort bereits tariffähigen Gewerkschaften im DGB. Des Weiteren stellt sich die Frage, ob nicht ein breiteres gesellschaftspolitisches Interesse das gewerkschaftspolitische bei dieser Form der gewerkschaftlichen Organisation überwiegt, da z. B. ein feministisches Grundsatzprogramm für die Tarifpolitik bisher nicht vorhanden ist, welches dem formulierten Anspruch an einen erweiterten Arbeitsbegriff gerecht wird.

Die Industrial Workers of the World (IWW) sind eine internationale Basisgewerkschaft, die im Jahr 1905 in den USA gegründet wurde und sich bis dato weltweit in Arbeitskämpfe eingebracht hat (vgl. IWW Bremen 2017). Bekannte Tarifaueinandersetzungen fanden u. a.

bei Starbucks in den USA, aber auch in der BRD im Sozial- und Gesundheitsdienstleistungsbereich sowie in Callcentern statt (vgl. ebd.). Die IWW, deren Mitglieder sich selbst auch „Wobblies“ nennen, hat ebenfalls ein feministisch orientiertes Selbstbild und verfügt über ein *Gender Equality Committee* (vgl. IWW 2017). Sie hat eine antirassistische Grundeinstellung und aufgrund ihrer internationalistischen Ausrichtung ein Augenmerk auf Intersektionalität. „Wir sind stolz auf unsere Tradition, Arbeiter*innen über Gender-, Kultur und ‚Rasse‘⁵⁶ grenzen hinweg zu organisieren.“ (IWW Bremen 2017). Zu den Mitgliederzahlen und den Geschlechterverhältnissen sind jedoch keine Angaben verfügbar.

Die letzte der hier vorgestellten freien Gewerkschaften ist die Freie Arbeiterinnen und Arbeiterunion (FAU). Sie hat nach eigenen Angaben rund 500 Mitglieder deutschlandweit und ihr Motto ist „Mehr als nur Gewerkschaft“ (vgl. FAU 2017a). Die anarcho-syndikalistische Ausrichtung der Gewerkschaft zeigt sich darin, dass Basisgruppen in den Städten eigenverantwortlich agieren (vgl. ebd.). In ihren Grundsätzen und Zielen verwendet die FAU das Binnen-I (vgl. FAU 2017b). Es findet sich auch ein Passus zur gendergerechten Sprache und zu Organisation von Frauen innerhalb der Gewerkschaft:

„Alle internen und externen Publikationen der FAU werden geschlechtsneutral oder geschlechterbenennend verfasst (...) Die Bildung von weiteren der FAU angeschlossenen Sozialorganisationen, z. B. der Jugend, Studierenden, Frauen, Erwerbslosen und RentnerInnen, ist möglich. Die Stellung dieser Organisationen wird bei der Aufnahme durch den Kongress geklärt.“ (ebd. 13)

In Frankfurt am Main ist die Ortsgruppe durch eine öffentliche Druckkampagne mit teilweise sehr konfliktiven arbeitsrechtlichen Konsequenzen (Kündigungen) für die geringfügigen Beschäftigten bei der Lebenshilfe⁵⁷ in Erscheinung getreten. Sie erkennt die Tätigkeiten in der Behindertenhilfe als gesellschaftlich zentral und zunehmend vermarktet an. Der Ansatz, diesen Sorgebereich aufzuwerten, ist zwar grundsätzlich mit feministischen Positionen kongruent. Ihre gewerkschaftspolitische Analyse bezieht jedoch Genderaspekte, die dabei in den vertretenen Branchen eine eklatante Rolle spielen, jenseits der eigenen Sprachverwendung nicht mit ein:

„Was notwendig wäre: Dass der Mensch und seine Bedürfnisse wieder in den Mittelpunkt gerückt werden. Und das geht nicht mit Taschenrechnern und Sachzwängen! (...) Der Markt der Behindertenhilfe ist heute hart umkämpft. Um sich im Wettbewerb zu behaupten, suchen die Träger von Einrichtungen und ambulanten Diensten ihr Heil oft in gnadenloser Effizienzsteigerung. (...)“

⁵⁶ Anführungsstriche sind eine Kennzeichnung der Autor_in, um auf die in der deutschen Sprache politisch problematische Verwendung des Begriffes hinzuweisen.

⁵⁷ Die Lebenshilfe ist ein bundesweit agierender freier Träger der Kinder- und Jugendhilfe mit einem Schwerpunkt auf Inklusion und betreibt u. a. Kitas.

Geringe Arbeitsplatzsicherheit, geringe Einflussmöglichkeiten auf die persönliche Arbeitssituation, der unzureichende Schutz durch Nichtanwendung allgemein geltender arbeitsrechtlicher Normen, zum Teil aus Unkenntnis, sind für viele Beschäftigungsverhältnisse ebenso charakteristisch wie das niedrige Einkommen. (...) Gerade die im Verlauf des Konflikts über die Betriebe hinaus entstandenen Ansätze gewerkschaftsübergreifender Zusammenarbeit von ver.di, GEW und FAU wirken zukunftsweisend. (...) Überzeugend wirkt hieran zuvorderst eins: Dass Solidarität nicht vor dem Mitgliedsbuch halt machen darf.“ (Maiwald 2017: o. S.)

Der primäre Antagonismus scheint für die FAU also nach wie vor die Ungleichheit zwischen Arbeitgeber_innen und Arbeitnehmer_innen zu sein. Ein solches so genanntes Haupt- und Nebenwiderspruchsdenken fand und findet sich in allen Gewerkschaften bis in die Gegenwart (vgl. Kurz-Scherf 1994), wie der nächste Abschnitt zeigt.

Neben den großen Gewerkschaften, die Tarifverträge abschließen, gibt es somit auch kleinere gewerkschaftliche Gruppierungen, die teils ein dezidiertes feministisches Verständnis haben, allerdings aufgrund fehlender Tarifvertragsfähigkeit keinen Modernisierungsdruck auf die Geschlechterpolitik der DGB-Gewerkschaften ausüben können.

Um Geschlechterverhältnisse in Gewerkschaften umfassender bewerten zu können, ist an dieser Stelle die theoretische Erläuterung des Verständnisses von Gewerkschaften als politischen Organisationen für die weitere Argumentation von Vorteil. Auch um die verschiedenen praktischen Antworten auf Geschlechterpolitik, die zuvor zusammengefasst wurden, nicht nur in ihren Unterschieden, sondern auch in ihren strukturellen Gemeinsamkeiten in den Blick zu nehmen.

Unter dem Begriff politische Organisation werden in den Sozialwissenschaften verschiedene Untertypen formaler Organisationen zusammengefasst, u. a. Parteien, soziale Bewegungen, Verbände und Gewerkschaften. Gemein ist ihnen, dass sie öffentliche Angelegenheiten entsprechend ihrer Mitgliederinteressen beeinflussen wollen. Damit sind sie grundlegend konfliktorientiert, was sich auch in ihren strukturellen Besonderheiten widerspiegelt (vgl. Hoebel 2012: 63ff.). „Politische Organisationen sind daher primär auf zukünftige, noch zu treffende, kollektiv verbindliche Entscheidungen ausgerichtet, deren Inhalt und Konsequenzen in der Regel umstritten sind.“ (ebd. 2012: 65). Unterschiede bestehen in der Binnenstruktur sowie in der Art, wie Entscheidungen getroffen werden und wie stark formale und bürokratische Strukturen ausgeprägt sind.

Gewerkschaften sind als politischer Organisationstypus insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass ihre wichtigste Ressource die kollektive Mobilisierung ihrer Aktivist_innen ist. Gleichzeitig besteht bei ihnen eine Disparität zwischen Mitgliederlogik und Einflusslogik, was vornehmlich für die BRD-Gewerkschaften seit den 1970er Jahren kennzeichnend ist (vgl. ebd.

76). Zudem brauchen Gewerkschaften daran anknüpfend eine strukturierte Bürokratie, welche die ständige Balance zwischen einer Kontrolle durch wenige Hauptamtliche und einer basisdemokratischen Kontrolle der vielen Ehrenamtlichen notwendig werden lässt.

Dies wird noch komplexer, wenn nicht nur die derzeitigen Mitglieder Eingang in die Handlungslogik einer politischen Organisation finden, sondern auch die künftig noch zu gewinnenden, welche für den Fortbestand unerlässlich sind. Dieses gleichzeitige, zwanghaft notwendige Bedienen widersprüchlicher Logiken in politischen Organisationen geht auch auf ihren unmittelbaren Gesellschaftsbezug im Vollzug ihrer Ziele zurück und wird von Wiesenthal als Trilemma von Effektivität, Repräsentation und Rekrutierung beschrieben (vgl. ebd. 78f.).

Für die Geschlechterthematik in Gewerkschaften bedeutet dies, dass sie in einem komplexen organisationalen Aushandlungsraum situiert ist, der entlang spezifischer, teilweise widersprüchlicher Interessenslagen artikuliert wird. Politische Organisationen können jedoch gleichzeitig aufgrund ihres unmittelbaren Gesellschaftsbezuges der Auseinandersetzung um eine solche Thematik nicht entziehen. Dies unterscheidet sie grundlegend von Wirtschaftsorganisationen. Historisch waren - wie bereits erwähnt - politische Organisationen lange Zeit reine Männervereine, genauso wie die politisch-öffentliche Sphäre an sich. Daher wird nun im folgenden auf die damit verbundene Genese männerbündischer Strukturen in Gewerkschaften verwiesen, welche lange Zeit die vorherrschende Repräsentationslogik darstellten.

1.2.2 Männerbündische Strukturen

Um den Begriff von Männerbündigkeit angemessen kontextualisieren und verstehen zu können, ist es notwendig, sich die Entstehungsgeschichte von Gewerkschaften, zu vergegenwärtigen. Gewerkschaften entstanden in Deutschland im Kontext der aufkommenden Industrialisierung ab Ende des 18. Jahrhunderts und verstanden sich als parteiische Interessenvertretung der männlichen Erwerbstätigen (vgl. Tönnessen 1969; Pinl 1977). Auch wenn damals bereits Frauen und sogar Kinder in den Fabriken als Arbeitskräfte herangezogen wurden, so galt für beide das Ideal der von der Erwerbsarbeit fernzuhaltenden unmündigen und schutzbedürftigen Familienmitglieder (vgl. ebd.).

„Männliche Lebensverläufe und Identitätskonstruktionen sind im Kern untrennbar mit Erwerbsarbeit assoziiert. Diese Relation entwickelte sich ab Mitte des 18. Jahrhunderts im Bürgertum und konstituierte eine spezifische Vorstellung eines männlichen Lebens, indem eine berufliche Karriere kontinuierlich und in aufsteigender Linie zu verlaufen hatte. (...) Dieses biographische Muster verbreitete sich im Laufe der folgenden zwei Jahrhunderte auf alle sozialen Schichten. [Es] ist mit

der Familie durch das Konstrukt des Familienernährers verbunden, wobei die Orientierung am Beruf den Schwerpunkt bildet, hinter dem die Familienorientierung zurücktritt.“ (Scholz 2008: 107)

Dies führte dazu, dass Frauen, die erwerbstätig waren, lange Zeit im Alltag nicht als gleichwertig anerkannt und sogar noch abgewertet und beschimpft wurden, anstatt ihren Beitrag zum Haushaltseinkommen so zu würdigen, wie das bei Männern der Fall war (vgl. Tönnessen 1969). Sehr eindrücklich schildert Eribon dies für die französische Arbeiter_innenklasse der 70er Jahre, welche sich in ihrer Zentrierung auf den männlichen Familienalleinernährer nicht von der deutschen Arbeiter_innenbewegung unterschied.

„Mein Vater konnte schwadronieren, solange er wollte (,Eine Frau gehört nicht in die Fabrik‘) Er musste hinnehmen, dass meine Mutter eine ‚Arbeiterin‘ wurde, mit allen negativen Konnotationen. Als ‚schnippische Weibsbilder‘ oder gar ‚Luder‘ galten diese Arbeiterinnen: Frauen, die sagten, was sie dachten, und vielleicht auch ins Bett gingen, mit wem sie wollten. Diese bürgerliche Haltung gegenüber arbeitenden und dadurch auch außerhalb des Familienkreises mit Männern verkehrenden Frauen war in der männlichen Arbeiterschaft weit verbreitet. (...) Für ältere Frauen galt das genauso wie für jüngere. Berufstätigkeit war rufschädigend (...).“ (Eribon 2016: 48)

Dementsprechend mag es auch nicht überraschen, dass Frauen in Gewerkschaften von Beginn an ungern gesehen waren und sowohl im ehren- als auch im hauptamtlichen Bereich erst nach und nach ihren Platz erkämpfen mussten. Die Frauenbewegungen leisteten einen wichtigen Beitrag dazu. Dennoch sahen Männer in Gewerkschaften Frauen auch nach den Wehen der zweiten Frauenbewegung noch als Konkurrenz an, die ihnen ihre Arbeitsplätze wegnahmen und ihre erkämpften Privilegien als Arbeiter angriffen. So gab es mit gewerkschaftlicher Billigung von Anfang an eine ungleiche Bezahlung von Frauen und Männern (vgl. Pinl 1977; Plogstedt 2013). Erst in den 1970ern stieg hierzulande der Frauenanteil in den Gewerkschaften (vgl. DGB 2017) und Frauen setzten sich im größeren Stil mit Streiks gegen frauendiskriminierende Bedingungen und Tarifverträge zur Wehr (vgl. Pinl 1977; Plogstedt 2013). 1980 betrug der Frauenanteil in Gewerkschaften 20% (vgl. DGB 2017). Richtungweisend war hier die ÖTV, welche 1986 bereits eine Soll-Quote verabschiedete (vgl. Plogstedt 2015). Einen - allerdings nur kurzen - Aufschwung erlebte der Frauenanteil in den Gewerkschaften in den 1990er Jahren durch den Mitgliederzuwachs aus den neuen Bundesländern. Viele Frauen verließen die Gewerkschaften jedoch relativ rasch wieder, da

die Gewerkschaftsseite wichtige frauenpolitische Regelungen der DDR kampfflos preisgab (vgl. Podann 2012: 21ff; Plogstedt 2015).⁵⁸

Verschiedene Studien zeigen, dass auch heute noch alte gewerkschaftliche Androzentrismen fortbestehen, auch wenn Frauen aus dem Arbeitsmarkt nicht mehr wegzudenken und die Gleichberechtigungsnorm in allen gesellschaftlichen Bereichen - zumindest auf dem Papier - wirkmächtig geworden ist (vgl. Kurz-Scherf 1994; Jansen 1995; Heinzel 1996; Honsberg 2001; Oberst 2003; Apeloig/Krell 2005; Schambach-Hardtke 2005; Podann 2012; Plogstedt 2015).

So zeigen u. a. die Studien von Honsberg (2001), Apeloig/Krell (2005) und Podann (2012), dass aktuell in den Gewerkschaften eine spezifisch gewerkschaftliche männliche Hegemonie besteht, die hinter den Entwicklungen einer modernen Arbeitsgesellschaft zurückgeblieben ist. Im Zentrum von Podanns Untersuchung stehen Arbeitsethos und Arbeitsbegriff der Hauptamtlichen von ver.di. Hierzu stellt die Autorin fest, dass nach wie vor bei beiden Geschlechtern die Vorstellung der allzeit verfügbaren Gewerkschaftsfunktionär_in noch präsent ist.⁵⁹ So wird von einer Gewerkschaftssekretärin in einer der von ihr analysierten Gruppendiskussionen mit Humor geäußert: „Also es ist schon denke ich auch für Außenstehende manchmal schon die Frage, wie halten die das da aus oder kann man so was überhaupt machen oder ist das, was ist das ein, was führen die für ein Leben.“ (Podann 2012: 183). Auch wenn das Selbstbild hier von außen humoristisch karikiert wird, so ist in diesem Zitat kein umfassender Wandel von Leitbildern erkennbar.

„Für die Institution Gewerkschaft, konkret für Verdi als Untersuchungsgegenstand, kann bestätigt werden, dass es sowohl eine hegemoniale Männlichkeit gibt, dass es aber - wie von Connell antizipiert - auch konkurrierende Strategien dazu gibt. (...) Die Hegemonie entsteht nur dann, wenn es zwischen dem kulturellen Ideal und der institutionellen Macht eine Entsprechung gibt, sei sie kollektiv oder individuell, zum Beispiel durch eine Führungsfigur. Diese Hegemonie zeichnet sich weniger durch direkte Gewalt aus, sondern durch ihren erfolgreich erhobenen Anspruch auf Autorität. Die derzeitige hegemoniale Männlichkeit lässt sich als traditionelle Gewerkschaftsmännlichkeit beschreiben, die in der Kommunikation aber modernisiert ist. In der Tradition des beschriebenen organischen Gewerkschaftertums stehend, muss diese Form der Männlichkeit zumindest verbal aufgeschlossen sein, insbesondere frauenpolitische Forderungen und Errungenschaften zu übernehmen beziehungsweise anzuerkennen.“ (Podann 2012: 294f.)

58 Dies ist nur ein sehr kursorischer Abriss, der nicht den Anspruch erhebt, eine historisch chronologische und fundierte Abfolge zu repräsentieren. Es geht vielmehr darum, die seit Beginn an gesplante Position von Gewerkschaften zum Thema Frauenarbeit resp. Geschlechterverhältnisse zu verdeutlichen.

59 Diese Vorstellung knüpft an das Leitbild des männlichen Familienernährers an, der viel arbeitet, um der Familie ein Auskommen zu sichern, dafür aber jeglicher reproduktiver Pflichten entledigt ist.

Hieraus ließe sich im Anschluss an Angelika Wetterer eine teilweise rhetorische Modernisierung der Geschlechterverhältnisse in ver.di ableiten:

„Dabei steht das Arbeitsethos aber nie in Frage, es ist für Männer wie für Frauen gleichermaßen davon bestimmt, sich für die Organisation zu verausgaben, sich mit ihr zu ‚verheiraten‘ und dafür auch gesundheitliche Risiken und biographische Einschränkungen in Kauf zu nehmen. Die hegemoniale Männlichkeit strahlt viel Maskulinität aus und ist vorwiegend mit biologischem Mann-Sein identisch. Es ist aber durchaus möglich, dass eine Frau mit einer entsprechenden Rhetorik und einem entsprechend sicheren und Autorität ausstrahlenden Auftreten erfolgreich daran Anteil nimmt.“ (ebd. 295)

Markant an Podanns Ergebnissen ist, dass sie feststellt, dass sich in ver.di mit jüngeren Männern und Frauen auch zunehmend eine „neue ver.di Kultur“ etabliert, die diese lohnarbeitszentrierten Werte nicht mehr teilt und mehr Zeit für Familie, Sorgearbeit und Selbstsorge reklamiert. Die Schlussfolgerung aus Podanns Darstellung ist, dass Frauen (ehemals) als Gewerkschaftssekretär_innen oftmals kinderlos blieben, um das geforderte Engagement leisten zu können (vgl. ebd.). Exemplarisch und sehr anschaulich ist hierfür auch ein Spruch, der unter Gewerkschafter_innen immer wieder fällt: „‚Wenn ich mich am Wochenende mit ehrenamtlichen Gewerkschaftlern treffe, ist das für mich eben auch Ehrenamt‘, sagt Kathlen Eggerling, die für Connexx AV arbeitet, ein Projekt von Verdi zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Medienschaffenden.“ (Steinmaier 2008). Podann bezieht zudem in ihrer Untersuchung sowohl die Entwicklung der Repräsentanz von Frauen in Gewerkschaften als auch unterschiedliche Theorien von Männlichkeit und männlicher Hegemonie mit ein (vgl. ebd.). Was sie nicht eingehender betrachtet, sind die Auswirkungen von Gleichstellungs- und Geschlechterpolitiken auf geschlechtergerechtes Handeln im gewerkschaftlichen Alltag. Ihre Einschätzung der rein rhetorischen Modernisierung wäre angesichts des Generationswechsels in Gewerkschaften empirisch zu überprüfen. Des Weiteren überprüft die Autorin nicht, ob Gender Mainstreaming mit Einbezug von Männern in Themen wie Familienarbeit, gendersensibler Arbeits- und Gesundheitsschutz etc. nicht auch den Arbeitsethos von Gewerkschaftssekretär_innen modernisiert hat. Auch die Perspektive der Ehrenamtlichen wird ausgeblendet. Ihre Studie liefert aber einen hilfreichen Beitrag zu einem wissenschaftlich eher unterbelichteten Feld. Denn die qualitative Untersuchung der Binnenperspektive von Gewerkschaftsmitarbeiter_innen in Bezug auf Geschlechterungleichheiten im Lichte aktueller Gleichstellungs- und Geschlechterpolitiken gilt immer noch als ein noch wenig beforschtes Feld (vgl. Apoloig/Krell 2005, 6f.). Die in dieser Arbeit dargestellte empirische Untersuchung möchte daher beim Schließen dieser Forschungslücke einen Beitrag leisten.

Bei den hauptamtlichen Beschäftigten sind Gewerkschaftssekretär_innen (immer noch) mehrheitlich männlich und Verwaltungsangestellte fast ausschließlich weiblich (vgl. Apeloig/Krell 2005).⁶⁰ Einen Beleg für das Fortbestehen dieser Systematik in den Industriegewerkschaften liefert zudem Honsberg (2001) mit ihrer Studie zur IG BAU. Sie beschreibt, dass dort informelle, männerbündische Strukturen die Organisationspolitik auch bei der Stellenbesetzung maßgeblich bestimmen, zu denen Frauen keinen Zugang haben (vgl. ebd. 108). So gibt eine hauptamtliche Gewerkschaftsfrau in ihrer Studie zu:

„Ja, ich denke dass diese Seilschaften schon noch funktionieren. Und ich denke, dass sie (die Männer) anders damit umgehen. Die können sich jetzt streiten und ganz scharfe Auseinandersetzungen haben, aber geht's dann um die Position des ein oder anderen oder um eine Neubesetzung, gucken die schon, dass sie sich selbst wieder da gegenseitig vorschlagen und lassen die Frauen da außen vor.“ (ebd. 109)

Dementsprechend müssen Frauen in verstärktem Maß ihre Kompetenzen unter Beweis stellen und so haben weibliche Gewerkschaftssekretär_innen nach wie vor oft einen Exot_innenstatus in Industriegewerkschaften wie der IG BAU (vgl. ebd. 114f.). Es wird der Vergleich zu Dienstleistungsgewerkschaften (damals noch ÖTV und HBV) gezogen, wo es eine deutlich größere Akzeptanz und Selbstverständlichkeit für Frauen als kompetente Gewerkschaftssekretär_innen gäbe (vgl. ebd.). Die IG BAU sei demgegenüber noch eine Männergewerkschaft (vgl. ebd.). Besonders eindrücklich zeigt sich das an dem Bericht einer weiblichen Gewerkschaftssekretär_in über den Betriebsbesuch auf einer Baustelle:

„Da gibt's dann schon Unterschiede. Dass unsere Kollegen auf den Baustellen im wahrsten Sinne des Wortes den Schwanz einziehen. Ne, da kommt jetzt 'ne Frau, du hast zwar überall die Aktfotos in der Baubude hängen und kannst dir ja vorstellen, wie Männer untereinander sich unterhalten und jetzt steht da plötzlich 'ne Frau, die ist Gewerkschaftssekretärin und versucht, die die Welt zu erklären, und versucht, Aufnahmen zu machen. Da hab ich oft erlebt, dass unsere Kumpels richtig wortkarg wurden. (...) Aber auch nur am Anfang.“ (ebd. 114)

In der Studie wird die Hoffnung geäußert, dass der zum Zeitpunkt der Erhebung beginnende OE-Prozess der IG BAU für Frauen vorteilhaft sein könnte, da dort die Möglichkeit besteht, die Strukturen transparent zu machen und möglichst viele in die Kommunikation um ihre Veränderung einzubeziehen (vgl. ebd. 112f.). Diese Befunde lassen sich für ver.di auch bei Schambach-Hardtke (2005) und Oberst (2003) finden (vgl. 4.2).

Doch auch wenn die Männerbund-Problematik erkannt und angegangen wird sowie durch Quotierungen und Maßnahmen der Personalentwicklung der Anteil des unterrepräsentierten

60 Aktuellere Zahlen, welche diese Befunde auch für die heutige Zeit noch bestätigen, wenn auch für den Gewerkschaftssekretär_innenbereich in abgeschwächter Form, siehe 1.2.6 für die IG Metall und 4.4.1 für ver.di.

Geschlechts erhöht werden konnte, haben sich die geschlechterbezogenen Leitbilder nicht in gleichem Maße gewandelt. Noch immer ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – trotz der zunehmenden Teilzeitarbeit – für Gewerkschaftssekretär_innen ein Drahtseilakt (vgl. Podann 2012; Apeloig/Krell 2005; Honsberg 2001). Dies gilt zum einen, da auch an Teilzeitbeschäftigte hohe Flexibilitätserwartungen gestellt werden, und zum anderen, weil bei vielen Gewerkschafter_innen nach wie vor die Einstellung verbreitet ist, dass gute gewerkschaftspolitische Arbeit neben der bezahlten Erwerbstätigkeit auch viel (unbezahltes) Ehrenamt insbesondere abends und an Wochenenden erfordert (vgl. Steinmeier 2008). Gleichzeitig sind die fast ausschließlich weiblichen Verwaltungsangestellten in ihrer fachlichen Kompetenz weniger anerkannt und haben wesentlich seltener Aufstiegschancen hin zu gewerkschaftspolitischen Tätigkeiten (vgl. Apeloig/Krell 2005, 10f.). Zudem sind die Leitungskräfte in den Gewerkschaften nach wie vor in Vollzeit beschäftigt und nur ein Bruchteil der Männer in Gewerkschaften arbeitet in Teilzeit (vgl. ebd. 35).

1.2.3 Rolle von Frauen- und Gleichstellungspolitik

Um der Benachteiligung von Frauen in den Gewerkschaften und im Erwerbs- und Privatleben etwas entgegenzusetzen, wurde, wie bereits erwähnt, im DGB und in allen seiner Einzelgewerkschaften Frauen- und Gleichstellungspolitiken institutionalisiert. Beim DGB gibt es eine entsprechende hauptamtliche Fachabteilung Frauen-, Gleichstellungs- und Familienpolitik. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte sind: Gleichstellung in der Struktur-, Beschäftigungs- und Bildungspolitik, Europäische und internationale Gleichstellungspolitik sowie Gleichstellung in der Tarif- und Pflegepolitik (vgl. DGB Frauen 2017a). Es gibt zudem mehrere Projekte zu wirtschaftlicher Unabhängigkeit und zu Vereinbarkeit (vgl. DGB Frauen 2017b). Alle frauenpolitischen Inhalte weisen einen klaren Erwerbstätigkeitsbezug auf, insbesondere im Projekt zur wirtschaftlichen Unabhängigkeit: „Nur durch eine Erwerbstätigkeit, die finanzielle und langfristige Sicherheit bietet, gelingt es Frauen unabhängig von Partner_innen, Familie und Sozialleistungen ihren Lebensunterhalt zu finanzieren und wirtschaftlich eigenständig zu sein.“ (ebd.). Ein expliziter Ansatz von Genderpolitik oder die Anwendung von Gender Mainstreaming lässt sich nicht erkennen. So finden Analysen vor allem aus Frauensicht statt und beziehen nicht beide Geschlechter mit ein. Die vorgestellten Maßnahmen adressieren nur Frauen als Akteur_innen.

Auch alle Mitgliedsgewerkschaften des DGB haben hauptamtliche Abteilungen für Frauen- und Gleichstellungspolitik institutionalisiert, wenn auch mit leicht differenter Benennung und Schwerpunktsetzung (vgl. Apeloig/Krell 2005). Historisch geht dies auf eine Entwicklung in

den 1990er Jahren zurück, als Frauen- und Gleichstellungspolitik als eigenständiges Politikfeld in den Gewerkschaften eingefordert und durchgesetzt wurde (vgl. Derichs-Kunstmann 2012: 55). Dies zeigte sich auch in einem Aktionsprogramm des DGB von 2003/2004, wo die Herstellung der Chancengleichheit von Frauen und Männern als zentrale Aufgabe von Gewerkschaften formuliert wird (vgl. ebd.). Oft liegen Anspruch und Wirklichkeit jedoch weit auseinander, was auch mit der Komplexität des Gegenstandes zu tun hat. Derichs-Kunstmann verweist zurecht darauf, dass Gleichstellungspolitik für Gewerkschaften eine vierfache Aufgabenstellung beinhaltet:

1. äußere Vertretung als eigenständiges Politikfeld im Sinne der Interessen der weiblichen Mitglieder,
2. äußere Vertretung als gleichstellungspolitische Perspektive in allen gewerkschaftlichen Politikfeldern,
3. innerorganisatorische Aufgabe der Sicherung gleicher Partizipationsmöglichkeiten von Frauen und Männern,
4. innerbetriebliche Aufgabe im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung (vgl. ebd. 56).

Die Wirkung nach innen und außen ist eine komplexe Anforderung, die damit auch auf Gender Mainstreaming zutrifft. Für eine erfolgreiche Umsetzung von Gender Mainstreaming in Gewerkschaften müssen demnach mehrere Ebenen zugleich bedient werden, was im Folgenden für die IG Metall und die GEW im Abschnitt 1.2.7 und für ver.di im Empiriekapitel, insbesondere in den Abschnitten 4.2 und 4.3 ausführlicher dargelegt wird.

1.2.4 Genderaspekte in Tarifpolitik und Interessenvertretung

Tarifpolitik und betriebliche Interessenvertretung sind die beiden Kernelemente von kollektiver Gewerkschaftsarbeit. Daher sollten Sie eine besondere Beachtung finden, wenn das Thema Gewerkschaften und Geschlechterverhältnisse betrachtet wird.

Betriebsräte⁶¹ (BR) sind nach dem Betriebsverfassungsgesetz die gewählte Interessenvertretung der Arbeitnehmer_innen in einem Betrieb. Nach § 15 Abs. 2 BetrVG muss das Minderheitengeschlecht im Betrieb mindestens entsprechend des Anteils der Beschäftigten dieses Geschlechts im BR-Gremium vertreten sein (vgl. WSI GenderDatenPortal 2016a). Vergleichbare Regelungen gelten für die Personalvertretungsgesetze im öffentlichen Dienst.

⁶¹ An dieser Stelle wird nur gegendert wenn die Einzelperson der Betriebsrät_in gemeint ist, nicht aber wenn das Gremium an sich angesprochen wird.

Laut WSI GenderDatenPortal (2016b) sind unter den Mitgliedern in Betriebsräten nur 38,9% Frauen und der Betriebsratsvorsitz ist nur zu 26,9% in Frauenhand, obwohl 42,4% der Belegschaft weiblich ist (vgl. ebd.). Dies kann verschiedene Ursachen haben. Zum einen kandidieren Frauen im Verhältnis seltener für politische Mandate und zum anderen ist für weibliche Teilzeitbeschäftigte und Mütter die Tätigkeit im BR nach wie vor ein Vereinbarkeitshindernis. Die Tendenz verstärkt sich, je größer die Betriebe werden (vgl. ebd.). Da Betriebsräte bei gewerkschaftlicher Organisation auch als Bindeglied zwischen Gewerkschaft und Betrieb fungieren, wirkt sich diese Unterrepräsentanz von Frauen auch auf die ehrenamtlichen Gewerkschaftsapparate aus, z. B. bei den Organisationswahlen und der Mandatsvergaben für Gewerkschaftstage.

Im Rahmen des Gender Mainstreaming haben ver.di und die IG Metall ihre Konzepte für Betriebsratsschulungen grundlegend überarbeitet und z. B. neben dem Verwenden von gendersensiblen Fallbeispielen auch Themen wie Vereinbarkeit, gendergerechter Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie flexible Arbeitszeitmodelle als inhaltliche Themen in die Qualifizierungen aufgenommen. Auch die Anzahl der weiblichen Seminarleitungen wurde erhöht (vgl. 60ff.). Zudem haben einzelne Fachbereiche in ver.di spezielle Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen in der betrieblichen Interessenvertretung entwickelt⁶² und die IG Metall veranstaltet seit zwei Jahren einen Betriebsrätinentag (vgl. IG Metall 2017). Ein weiteres damit zusammenhängendes Thema ist, mehr weibliche Kandidat_innen aus Betriebsräten für Aufsichtsratswahlen zu gewinnen.

Das wichtigste gewerkschaftliche Handlungsfeld ist nach wie vor die Tarifpolitik. Diese ist in den letzten Jahrzehnten zunehmend komplexer geworden. Denn der so genannte Flächentarifvertrag, der für eine große Menge von Beschäftigten einer Branche gilt, ist in die Krise geraten. Zunehmend werden nur noch Anlehnungs- und Haustarifverträge abgeschlossen oder Betriebe sind oder werden tariflos (vgl. WSI Tarifarchiv 2017). Dies trifft vor allem auf die Dienstleistungsbranchen zu und zunehmend auch auf die Industrie. So gab es im Jahr 2016 über 73.000 gültige Tarifverträge und im Durchschnitt sind nur noch 54% der Beschäftigten von einem Tarifvertrag erfasst (vgl. ebd.). Im Jahr 1998 waren es noch fast bei 70%, wobei damals wie heute ein starkes Ost-West-Gefälle besteht (vgl. ebd.). Es gibt zudem zunehmend auch prekäre Beschäftigungsbereiche, in denen keine tariflichen Regelungen gelten. Hier ist die derzeitige Lohnuntergrenze der Mindestlohn, der zum 1.1.2015 eingeführt wurde und

62 Diese Seminarangebote siehe unter: <https://hessen.verdi.de/gruppen/frauen/++co++a4dfe916-8d07-11e5-b6fe-52540077a3af> (letzter Zugriff 13.08.2017)

derzeit 9,19 € beträgt (vgl. DGB 2019b).⁶³ Da Frauen im Durchschnitt weniger verdienen und häufiger im Niedriglohnbereich beschäftigt sind, profitieren sie überproportional vom Mindestlohn (vgl. ebd.). Trotz tariflicher Regelungen und Mindestlohn bleibt das allseits bekannte Gender Pay Gap bestehen. Es lag laut WSI-Genderdatenportal 2016 bei 21,5 % (vgl. WSI GenderDatenPortal 2016c)⁶⁴ und bleibt seit Jahren relativ konstant. So betrug es beispielsweise 2008 noch 22,8%. Die Ursachen hierfür sind vielfältig.

„Es gibt - zusammengefasst - vielfältige Ursachen für niedrige und ungleiche Entlohnung von Frauen im Vergleich zu Männern. Diese reichen von historischer Unterbewertung frauendominierter Tätigkeiten (z.B. Pflege- und Betreuungsarbeit wird immer noch als zum ‚Wesen der Frau‘ gehörig und als leichte Arbeit angesehen) über die ungleiche Verteilung von Haus- und Versorgungsarbeiten und damit verbundener unterschiedlicher Verteilung von Teilzeit und Vollzeitarbeit bis hin zu diskriminierungsanfälligen Entlohnungssystemen.“ (Ranftl 2016: 87)

Ranftl differenziert weiter in Entgelt- oder Beschäftigungsdiskriminierung. Erstere bezieht sich auf eine fehlende Chancengleichheit und letztere auf einen ungleichen Lohn für gleiche/gleichwertige Arbeit (vgl. ebd. 87). Dass typische Frauenberufe schlechter entlohnt werden, hat eine lange Tradition und hängt unter anderem damit zusammen, dass nun zunehmend sorgende, pflegende und bildende Tätigkeiten in der Gesellschaft entlohnt verrichtet werden, die früher unbezahlte Familienarbeit oder Ehrenamt waren. Dementsprechend nimmt das klassische Verständnis eines gewerkschaftlichen Arbeitsbegriffes diese Arbeiten erst neuerdings intensiver in den Blick. Und werden sie nicht erwerbsförmig verrichtet, galten sie erst gar nicht als gewerkschaftliches Interventionsfeld. Da sie jedoch die Grundproblematik der geschlechtlichen Arbeitsteilung betreffen, forderten die in der zweiten Frauenbewegung aktiven Frauen auch mit den Gewerkschaften eine Auseinandersetzung ein, welche Tätigkeiten als Arbeit galten und gelten und wie sich in der Erwerbsarbeit und darüber hinaus Gleichheit herstellen ließe (vgl. Plogstedt 2013).

„Mit dieser Vorrangstellung von Erwerbstätigkeit für beide Geschlechter, verbunden mit der lediglich rhetorischen Modernisierung der Geschlechterverhältnisse, bleibt auch die Vergesellschaftung von Männern über Familienarbeit uneingelöst - und die wenigen aktiven Väter stoßen bei der Realisierung ihres Lebenskonzeptes auf viele Hindernisse.“ (Henninger/Wimbauer 2009: 114)

Diese Auseinandersetzung ist in Gewerkschaften zentral und voraussetzungsvoll, wie sich im nächsten Abschnitt zeigen wird, da der Einbezug eines erweiterten Arbeitsbegriffes

63 Zum 1. Januar 2020 wird der Mindestlohn auf 9,35 Euro angehoben. Festgelegt werden die Erhöhungen von der Mindestlohnkommission, der auch der DGB und ausgewählte Einzelgewerkschaften angehören (vgl. ebd.)

64 Die letzte verfügbare Zahl findet sich für 2017 mit 21% hier: <https://www.boeckler.de/52854.htm> (letzter Zugriff: 04.05.2019).

maßgebliche Auswirkungen auf die Strukturierung von Tarifpolitik und betrieblicher Interessenvertretung hat.

1.2.5 Erweiterter Arbeitsbegriff und Care-Arbeit

Männerbündigkeit und androzentrische Verkürzungen bei den Gewerkschaften haben Einfluss auf ihre Attraktivität für Frauen. Als eine wesentliche Ursache wird der enge Begriff auf Erwerbsarbeit und die damit verbundene Verkürzung gesehen. Dass Arbeit nicht nur Erwerbsarbeit meint, sondern auch das, was unbezahlt gearbeitet wird, Arbeit ist, ist ein wesentlicher Bestandteil frauenpolitischer Forschung. Zu diesen Tätigkeiten gehören neben Kinderbetreuung, Pflege, Reinigung, Entwicklung und Bildung auch Tätigkeiten der Selbstsorge und Gesunderhaltung. Die benannten Sorgetätigkeiten werden landläufig im aktuellen Diskurs auch als Care-Arbeit bezeichnet (vgl. Winker 2015). Zur Zeit der zweiten Frauenbewegung wurden sie auch als Reproduktionsarbeit charakterisiert (vgl. ebd.). Diese Tätigkeiten sind von einem Arbeitsbegriff nicht auszuschließen. Vielmehr ist der Arbeitsbegriff bezüglich der Reproduktionsarbeit zu erweitern. Dies ist eine feministische Forderung an die Gewerkschaften seit den 1970er Jahren:

„Es ging auch um die grundsätzliche Frage, was überhaupt Arbeit bedeute. Die feministische Kritik richtete sich dabei von Anfang an gegen die kapitalistische Formbestimmtheit von Arbeit und machte deutlich, dass auch andere Tätigkeiten, die gemeinhin eben nicht als ‚Arbeit‘ bezeichnet wurden, gesellschaftlich notwendig und wichtig sind: nicht nur Hausarbeit, sondern auch die Versorgungsarbeit - der Bereich, der heutzutage meist mit dem englischen Begriff Care umschrieben wird - und weitere nicht erwerbsförmig organisierte Tätigkeiten z. B. im Bereich der nachbarschaftlichen Hilfe und des bürgerschaftlichen Engagements.“ (Scheele 2009: 185)

Egal ob bezahlt oder unbezahlt, wird diese Arbeit nach wie vor zum Großteil von Frauen verrichtet. So nehmen zwar derzeit 80% der Väter Elterngeld in Anspruch, um den Partner_innenbonus nicht verfallen zu lassen, aber nur für 1-2 Monate (vgl. WSI GenderDatenPortal 2016d). Und Frauen beziehen zu 93% für 10-12 Monate Elterngeld, zudem waren 70% der Mütter vorher erwerbstätig und 90% der Väter. Und 90% der nicht erwerbsmäßigen Pflege wird derzeit von Frauen ausgeführt (vgl. ebd.).

„Im Zuge des Anstiegs der Frauenerwerbsquote bei gleichzeitig sehr hohen Reproduktionsanforderungen sind Arbeitskraftmanager_innen zunehmend überfordert. Doch anstatt angesichts dieser enormen Belastungen politische Konzepte für eine neuartige Arbeitsteilung breit zu diskutieren und umzusetzen, bleibt die gesellschaftlich notwendige Arbeit, die unbezahlt in Familien geleistet wird, im hegemonialen Diskurs als Nicht-Arbeit weitgehend unsichtbar.“ (Winker 2015: 32)

Auch zwischen Frauen werden zudem die Unterschiede größer, da z. B. Studierende, Erwerbslose und Aufstocker_innen von der Elterngeldregelung nicht im gleichen Maße profitieren können:

„In der Tendenz führte die Familien- und Gleichstellungspolitik der vergangenen Jahre somit zur Verstärkung sozialer Ungleichheiten zwischen Frauen. Da zugleich die Interessen benachteiligter Bevölkerungsgruppen immer weniger in den politischen Prozess eingespeist werden, ist dies einer Demokratisierung der Demokratie abträglich.“ (Henninger 2014: 126)

Und da Gewerkschaften eben die Demokratisierung der Demokratie als ihr wichtigstes Interventionsfeld aufweisen, sollte nicht nur soziale Ungleichheit zwischen Frauen und Männern betrachtet werden, sondern intersektionale Perspektiven Berücksichtigung finden, wenn es um die Beantwortung der Fragen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff geht: Was verstehen wir unter Arbeit? Wer macht welche Arbeit? Und wie wird sie vergütet?

Sylka Scholz fragt zudem, wie sich die Verbindung von Männlichkeit und Erwerbsarbeit im Zuge des sozialen Wandels von Arbeit (Stichwort Subjektivierung) weiter verändert. Ob sie brüchig wird, sich gar auflöst oder ob die derzeitigen Transformationsprozesse zu einer neuen Verknüpfung von Männlichkeit und Erwerbsarbeit führen (vgl. ebd. 2008: 117). Dies ist auch die Herangehensweise in anderen Studien. Soll diese Arbeit geschlechtergerecht umverteilt werden, so ist für einige feministische Autorinnen (vgl. Ingrid Kurz-Scherf, Gabriele Winker, Frigga Haug u. a.) eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung unumgänglich. Auch in Beschlüssen von Gewerkschaftsfrauen finden sich vergleichbare Forderungen. Arbeitszeit stand jedoch längere Zeit nicht mehr im Fokus der Gewerkschaftspolitik. Aktuelle Arbeitszeitdebatten und Kampagnen gibt es derzeit in der IG Metall⁶⁵ und ver.di⁶⁶. Ein prägnantes und aktuelles, aber leider geschlechterpolitisch unterminiertes Beispiel bei ver.di ist die Arbeitszeitbefragung für den öffentlichen Dienst in 2019, die der öD-Tarifrunde 2020 als Teil der Forderungsfindungsdebatte vorausgehen soll. Hier sind u. a. als geschlechterpolitische Leerstellen neben dem Verzicht auf eine gendergerechte Sprache auch die Nicht-Aufnahme von Fragen zu care-bezogenen Arbeitszeitverkürzungswünschen der Beschäftigten zu nennen.⁶⁷

Die abschließende These beinhaltet somit die Erkenntnis, dass die oben dargelegten Debatten verstärkt Eingang in gewerkschaftliche Diskurse finden müssten, um androzentrische Schieflagen in den Gewerkschaften zu überwinden. Denn die oftmals auch in Gewerkschaften unsichtbaren und abgewerteten Sorge-Arbeiten müssten sichtbar gemacht werden, so eine

65 Siehe: <https://www.igmetall.de/mein-leben-meine-zeit-arbeit-neu-denken-22347.htm> (letzter Zugriff: 13.08.2017)

66 Siehe: <https://www.verdi.de/wegweiser/tarifpolitik/++file++584fb2f1f1b4cd6998154013/download/Die%20Zeiten%20%C3%A4ndern%20sich.PNG> (letzter Zugriff 13.08.2017)

67 Siehe: <https://www.verdi.de/arbeitszeitumfrage-oed> (letzter Zugriff: 03.05.2019).

gemeinsame Forderung von zweiter Frauenbewegung und Gewerkschaftsfrauen (vgl. Plogstedt 2013). Deshalb sind gewerkschaftsübergreifende Kampagnen für eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung und die gleichzeitige Ausweitung und Intensivierung von Aufwertungskampagnen der sog. Frauenberufe u. a. im Sozial- und Erziehungsdienst keine neuen Forderungen von Gewerkschaftsfrauen (vgl. u. a. die ÖTV-Aufwertungskampagne in den 1990er Jahren)⁶⁸. Eine breite Thematisierung des Feldes der Sorgetätigkeiten würde somit einen enormen geschlechterpolitischen Fortschritt für die Gewerkschaften bedeuten und wäre ein erster Ansatzpunkt, der Krise sozialer Reproduktion (vgl. Winker 2015) gewerkschaftlich etwas entgegenzusetzen.

Einen anderen Ansatzpunkt hierfür liefert Funder (2016) mit dem Konzept der Wirkungsmacht der *(Gender)Relations of (Re)Production*. Darin findet sich eine Kritik an der Ausblendung von Geschlechterdimensionen in der betrieblichen Arbeitspolitik in Erweiterung von Burawoys Konzept der *politics in and of production*, welches den Betrieb als eigenständigen politischen Raum begreift, in dem inner- und außerpolitische Prozesse die betriebliche Arbeitspolitik beeinflussen (vgl. ebd.). Dieses Konzept der *(Gender)Relations of (Re)Production* integriert die Verflechtung von Produktions- und Reproduktionssphäre unter Rekurs auf den bourdieuschen Feldbegriff (vgl. ebd.). Dies wird aus dem bourdieuschen Werkzeugkasten um die Erkenntnis ergänzt, dass für die Erhaltung der Geschlechterasymmetrien im inner- und außerbetrieblichen Feld symbolische Gewalt zum Tragen kommt, um den Status quo zu gewähren (vgl. ebd. 31 ff.).

„Hierzu ist es allerdings notwendig, nicht nur ‚Gleichheitsfassaden‘ und ‚Egalitätsmythen‘ aufzuspüren und zu hinterfragen, sondern sich auch auf konfliktreiche Aushandlungsprozesse einzustellen, denn schließlich geht es bei einer Neuausrichtung der Arbeits- und Geschlechterpolitik immer auch um ‚Verteilungskämpfe‘ - um Geld, Arbeit und Zeit.“ (Funder 2016: 46)

Der Leitidee einer geschlechtergerechten kooperativen Arbeitspolitik folgend müssen daher künftig die Aushandlungsbedingungen der *Gender Relations of Reproduction* einen zentralen Stellenwert in der gewerkschaftspolitischen Debatte erhalten (vgl. ebd.). Damit wird deutlich, dass die Vergeschlechtlichung von Arbeit und der damit einhergehende verengte Arbeitsbegriff der Gewerkschaften auch organisationsrelevante Wirkungen für die Umsetzung von Geschlechterpolitiken mit sich bringt. Denn die Neugestaltung der Arbeitsregulation durch Interessenvertretung und Gewerkschaften kann nicht mehr einfach unter Rückbezug auf gemeinsame homogene soziale (Problem-)Lagen und daran anknüpfende objektive, kollektivierbare Interessenslagen erfolgen. Es gibt heute bei den Beschäftigten Konflikte

68 <https://hessen.verdi.de/ueber-uns/aufwerten-hessen/dokumente> (letzter Zugriff 13.08.2017)

verschiedener Logiken und Normen. Diese umfassten u. a. die Spannungsfelder Ökonomie vs. Reproduktion, Karriere vs. Lebensvielfalt und ökonomische Logik vs. vielfältige Anerkennungsansprüche (vgl. Dörhöfer/Funder 2016: 474). Daraus ließe sich ableiten, dass die Inklusion von feministischen Care-Debatten und ökonomiekritischen Intersektionalitäts-Konzepten für die Zukunft von gewerkschaftlicher Interessenvertretung eine Handlungsnotwendigkeit sein könnte. Auf diese Aspekte wird auch in der Reflexion der Ergebnisse dieser Forschungsarbeit Bezug genommen. Denn solche Aspekte spielen auch bei der Gender Mainstreaming-Politik von Gewerkschaften eine Rolle, die nun im nächsten Abschnitt näher beschrieben wird.

1.2.6 Gender Mainstreaming in Gewerkschaften

Im Laufe der 2000er Jahre tauchte Gender Mainstreaming auf der Agenda von DGB-Gewerkschaften und Beamtenbund auf, wie Blaschke (2008) festhält, jedoch in sehr unterschiedlicher Intensität.

Übersicht der Umsetzung von Gender Mainstreaming in Gewerkschaften im Vergleich

Gewerkschaft	Stand der Umsetzung von Gender Mainstreaming 2004
GEW	Beschluss Gewerkschaftstag 1999 und mehrere Schritte der Umsetzung durchgeführt
TRANSNET (heute EVG)	Aufnahme in die Satzung 2000, keine explizite Nennung aus taktischen Gründen aber inhaltliche Beschreibung, erste Schritte der Umsetzung
ver.di	Aufnahme in die Satzung 2001 und Umsetzung
IG BCE	Beschluss Gewerkschaftskongress 2001, Vorbereitung und Umsetzung
IG Metall	Beschluss durch den Vorstand 2002 und erste Schritte der Umsetzung
NGG	Beschluss Gewerkschaftstag 2003, Vorbereitung der Umsetzung
IG BAU	Aktivitäten von Frauenstruktur mit Ziel der Einführung
GdP	Vorbereitung der Einführung
DGB	Aufnahme in die Satzung 2002
Deutscher Beamtenbund (dbb)	Teil des vom Gewerkschaftstag beschlossenen ‚Reformmodell 21‘ als Teil des Reformkonzeptes im öffentlichen Dienst, aber innerhalb der eigenen Organisation keine Beschlüsse oder Aktivitäten

Quelle: Blaschke 2008: 255

Die Intensität und Fortgeschrittenheit der Umsetzung von Gender Mainstreaming bringt Blaschke auch explizit mit dem Aktivitätsniveau der jeweiligen Frauenstrukturen und dem Frauenanteil in den Gremien in Verbindung:

„Beginnend mit der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) im Jahr 1999 hat die Mehrheit der deutschen Gewerkschaften die Einführung von Gender Mainstreaming beschlossen. (...) Widerstände gegen die von der Frauenstruktur betriebene Einführung von Gender Mainstreaming werden in der IGBAU berichtet. Zwischen dem Aktivitätsniveau der Frauenstruktur und dem Stand der Einführung von Gender Mainstreaming ist ein gewisser Zusammenhang zu beobachten: Die Gewerkschaften in denen Gender Mainstreaming (noch) nicht (IGBAU, GdP) oder nur eingeschränkt (dbb) beschlossen ist, weisen die niedrigsten Aktivitätsniveaus auf. Es besteht [auch] ein Zusammenhang zwischen dem relativen Frauenanteil in Gremien und der Beschlusslage zu Gender Mainstreaming sowie dem Stand der Implementierung.“ (Blaschke 2008: 254f.)

Auf die einzelnen Gender Mainstreaming-Ansätze aller DGB-Gewerkschaften wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen. Der Gender Mainstreaming-Ansatz von ver.di wird im Rahmen des Empiriekapitels eingehender dargestellt (vgl. 4.2). Bezüglich Gender Mainstreaming in den DGB-Gewerkschaften werden nun die Ansätze von IG Metall und GEW exemplarisch herausgegriffen. Diese werden beschrieben, da über sie detaillierte konzeptio-

nelle Informationen vorlagen und die IG Metall wegen der vergleichbaren Größe sowie die GEW wegen des hohen Frauenanteils für ver.di als Vergleichsfolie dienen können.

Die GEW befasst sich als eine der Gewerkschaften für Bildung und Wissenschaft zum einen bezüglich ihres Gegenstandes, dem Bildungssystem und der Pädagogik, mit dem Thema Gender Mainstreaming und zum anderen organisationspolitisch mit der Partizipation von Frauen und Männern in ihrem ehren- und hauptamtlichen Gewerkschaftsapparat. Alle vier Jahre zum Gewerkschaftstag gibt die GEW eine sog. Gender-IST-Analyse heraus, welche die Fort- und Rückschritte zur Partizipation von Männern und Frauen in der GEW quantitativ und qualitativ darstellen soll (vgl. GEW 2013).⁶⁹ Dies geht auf einen Beschluss zu Frauenförderplänen aus dem Jahr 1986 zurück (vgl. ebd.). Im letzten Bericht von 2013 wird augenscheinlich, dass 70% der GEW-Mitglieder weiblich sind, mit leicht steigender Tendenz, jedoch nur 50% der Delegierten (vgl. ebd.).⁷⁰ Nimmt man das Alter dazu, zeigt sich, dass von den Delegierten nur um die 10% unter 45 Jahre alt und weiblich waren, obwohl ihr Anteil an der Mitgliedschaft 20% betrug (vgl. ebd. 8ff.). Dies wird kritisch kommentiert:

„Die Gender-Ist-Analyse kann produktive Impulse für eine qualifizierte Organisationsentwicklung liefern. Ohne Berücksichtigung des Geschlechteraspekts kann heutzutage keine fachlich qualifizierte Entwicklungsperspektive für eine politische Organisation erarbeitet werden. (...) Die GEW organisiert die Kinderbetreuung am Ort des Gewerkschaftstages oder übernimmt die Kinderbetreuungskosten für diese Zeit, wenn die Kinder zuhause bleiben. Die Beschlusslage ist gut, jedoch wird diese i.d.R. erst dann bekannt, wenn die Delegierten sich zum Gewerkschaftstag anmelden und nicht vor der Wahl bei der Suche nach Delegierten. Die familienfreundliche Beschlusslage, die durchaus noch verbessert werden könnte, ist in der alltäglichen Arbeitskultur der GEW noch nicht angekommen.“ (GEW 2013: 6)

Hier zeigt sich, dass für die GEW eine wichtige Zielgruppe im Kontext der Genderthematik junge Frauen sind. So gibt es zum Beispiel auch ein Frauen-Mentoring-Programm (vgl. ebd.). Parallel zu Gender Mainstreaming sind auch Diversity und Frauenpolitik fester Bestandteil des Gleichstellungskonzeptes der GEW (vgl. GEW 2017). Für die Vorstände finden sich zudem Ansätze von Frauenförderung sowie die Möglichkeit von Führung in Teams als personalpolitische Maßnahme, um ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis zu gewährleisten (vgl. ebd.). Angaben über die Geschlechterverteilung der Hauptamtlichen der GEW finden sich nicht. Bezüglich des Gender Mainstreamings wird über das Genannte hinaus der Mehrwert einer geschlechterpolitischen Projektbearbeitung und von Gender-Checklisten hervorgehoben, welche im Internet auch mit entsprechenden Anwendungsvorlagen

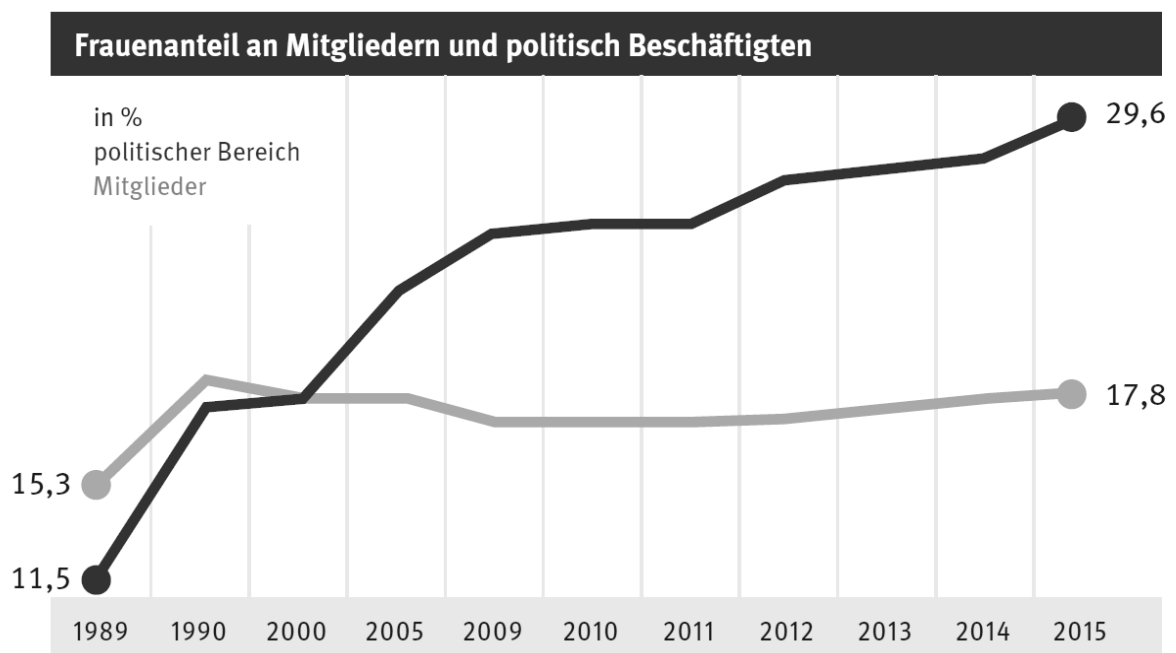
⁶⁹ Solche Gender-Reporte der GEW liegen auch für die Jahre 2005 und 2009 vor.

⁷⁰ Ähnliche Zahlen finden sich auch bei den verschiedenen Vorständen.

bereitgestellt sind (vgl. ebd.). Ziel ist es, den *Output* der GEW auf den verschiedenen Politikfeldern der Organisation (Tarifpolitik, Wirtschaftspolitik, Bildungspolitik) geschlechtersensibel zu verändern (vgl. ebd.).

Bei der IG Metall ist die hauptamtliche Personalpolitik sowie die Pilotierung in der fachlichen Arbeit der zentrale Anker von Gender Mainstreaming in der Organisation. Derzeit sind 82% der Mitglieder männlich und 18% weiblich (vgl. DGB 2017). Die aktuellen Zahlen zum ehren- und hauptamtlichen Funktionär_innenkörper finden sich in den sogenannten Genderberichten, der letzte erschien 2011 (vgl. IG Metall 2011). Dieser wurde durch die Berichte „Frauen in Fach- und Führungspositionen“ (2011, 2012, 2014) abgelöst (vgl. IG Metall 2017). Mit Blick auf die Zahlen wird deutlich, dass im gewerblichen und administrativen Bereich 60% der Beschäftigten Frauen sind, aber nur knapp 26% der politischen Beschäftigten, bei den Ersten Bevollmächtigten sogar unter 5% und bei den Zweiten knapp 25% (vgl. Banos/Gröbel 2008: 123; ebd. 2011: 112). Dies kann durch Zahlen aus dem aktuellen Sozial- und Personalbericht der IG Metall ergänzt werden: So waren Ende 2015 damals 56% der Trainees und 29,6% der politischen Beschäftigten weiblich (vgl. IG Metall 2015). Beim Mitgliederanteil ist der Frauenanteil mit Ende 2016 aktuell 17,9% leicht rückläufig (siehe Tabelle unter 1.3.1). Der Frauenanteil bei hauptamtlichen Führungskräften insgesamt liegt bei 19,1% und ein Drittel der Führungskräfte in der Vorstandsverwaltung sind weiblich, wobei sich positive Veränderungen vor allem bei der ehemaligen Männerdomäne der Bereichs- und Stabsstellenleitung beobachten lassen (vgl. IG Metall 2015).

Frauenanteile bei der IG Metall im Vergleich



Quelle: IG Metall 2015

Der Zeitverlauf soll an dieser Stelle verdeutlichen, dass der Frauenanteil an der Mitgliedschaft relativ konstant bis leicht rückläufig ist, wohingegen der Frauenanteil im hauptamtlichen Bereich bei den politischen Beschäftigten fast verdreifacht wurde und die selbstgesetzte Zielquote der IG Metall hier nahezu erreicht werden konnte. Die Kontinuität der Themen Frauenförderung und Gleichstellung soll in diesem Zitat in Ergänzung zur bisherigen Ausführung noch historisch fundiert werden. Das Thema Frauenförderung weist in der IG Metall eine große Kontinuität auf:

„Gleichstellung von Frauen und Männern ist für die IG Metall kein neues Thema: Bereits 1986 erstritten die IG-Metall-Frauen für den sog. politischen Bereich einen Frauenförderplan mit jährlicher Berichtspflicht des Personalwesens an Vorstand und Beirat. Der Frauenanteil in diesem Bereich hat sich seitdem mehr als verdoppelt. Frauen stellen heute nahezu ein Viertel der politischen Hauptamtlichen der IG Metall.“ (Banos/Gröbel 2008: 121)

Von 2003 bis 2007 gab es ein am Hauptvorstand angesiedeltes Projekt zu Gender Mainstreaming, welches im Gender-Team besetzt war. Ein Nachfolgeprojekt bis 2010 behandelte speziell das Thema Frauen in Fach- und Führungspositionen (vgl. ebd.).

Ansatzpunkte zur Veränderung der quantitativen Geschlechterverhältnisse bei den Beschäftigten wurden u. a. durch das Traineeprogramm für den politischen Bereich bewirkt, welches bisher zur Hälfte weibliche Teilnehmer_innen hatte (vgl. ebd.). Neben jungen Frauen und Müttern waren und sind auch junge gleichstellungsorientierte Männer und Väter eine Zielgruppe des Gender Mainstreaming. Weiterhin wurden Themen wie Work-Life-Balance und betriebliche Gesundheitsförderung sowie familienförderliche Maßnahmen angegangen. Auch die Zielgruppenarbeit wurde diesbezüglich verstärkt. Hier tauchen auch zunehmend Aspekte von Diversity⁷¹ auf (vgl. ebd.).

Gender Mainstreaming wurde zudem in die Facharbeit der IG Metall integriert, so gibt es einen Leitfaden zu gendergerechter Sprache (vgl. IG Metall 2008) und eine Arbeitshilfe für Leitungen von gewerkschaftspolitischen Seminaren (vgl. IG Metall 2007b). Hier wurden u. a. die Seminare für Betriebsrät_innen konzeptionell systematisch analysiert und Gender als Querschnittsthema u. a. über neue Fallbeispiele integriert. Diese und mehr Beispiele wurden zudem dokumentiert und 2007 als „gute Praxisansätze“ gewerkschaftsintern diskutiert (vgl. IG Metall 2007a). Ein Thema war auch die Erhöhung des Frauenanteils bei Aufsichtsratsmandaten. Hier hat sich der Anteil innerhalb der letzten Jahre mit 22,6% fast verdoppelt (vgl. IG Metall 2015). Ein Fazit bleibt dennoch ambivalent:

⁷¹ Frauen, Jugend und Migrant_innen sind auch im Rahmen der Personengruppenarbeit der IG Metall vertreten, jedoch umfasst diese neben den diversityrelevanten Kategorien auch noch andere branchenspezifische Personengruppen.

„Eine Strategie, die den differenzierten Blick auf Interessen und gleiche Teilhabe der Geschlechter in ihrer Vielfalt zum Inhalt hat, ist in einer Organisation, die - wie auch andere Gewerkschaften - historisch überwiegend durch das Leitbild des seine Familie allein ernähren könnenden Arbeiters geprägt war, nicht einfach durchsetzbar.“ (Banos/Gröbel 2008: 125)

Und auch wenn Geschlechtergerechtigkeit in einer Organisation wie der IG Metall kein Selbstläufer ist, so konstatiert Banos durchaus auch erste Erfolge, die u. a. auf die immer engere Beziehung zwischen Gender-Thematik und beteiligungsorientierter Politik zurückgeführt wird (Banos 2017: 247f.). Neben der Quotierung können aus ihrer Perspektive darüber hinausgehend folgende Aspekte positiv für die IG Metall ins Feld geführt werden: inhärente Gerechtigkeitsorientierung, Einbindung des Themas in strategische Ziele sowie Modernisierungs- und Veränderungsprozesse, weg von der Defizitorientierung hin zur Ressourcenorientierung, vielfältige Sicht auf Frauen und Männer inklusive Öffnung für weitere Differenzklassifizierungen, kontinuierliches Reporting, Definition von Zielen und positiven Maßnahmen sowie Transparenz und Willenserklärung zum *top-down*-Ansatz (vgl. ebd. 249).

Gender Mainstreaming in Gewerkschaften hat somit einen Beitrag dazu geleistet, dass Männer auch Akteur_innen und Adressat_innen von Gleichstellungs- und Geschlechterpolitik werden können. Gleichzeitig ist es eine Herausforderung, dem historischen Gewordensein von „proletarischem Antifeminismus“ und „männerbündischen Strukturen“ Angebote für neue Männlichkeitskonzepte zu unterbreiten, die in den bestehenden Organisationsstrukturen und -kulturen ihren Widerhall finden können.

1.3 Zusammenfassung der Forschungsstände

In diesem Kapitel sollten die für die empirische Untersuchung von Gender Mainstreaming in der Gewerkschaft ver.di relevanten Forschungsstände verdeutlicht werden. Bei Gender Mainstreaming ist in der Zusammenführung der beschriebenen Diskussionsstände folgende Sicht leitend für die empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit:

„Ohne eine starke Frauenpolitik wäre Gender Mainstreaming nie entwickelt worden. Gender Mainstreaming ist aber kein Zaubermittel zur Herstellung der Chancengleichheit oder zur Veränderung patriarchaler Strukturen. Es ist ein anspruchsvolles Konzept und setzt einen Lernprozess für Organisationen und ihre Mitglieder, von Männern und Frauen voraus. Die konkreten geschlechterpolitischen Ziele derartiger Prozesse setzen eine demokratische Auseinandersetzung voraus. Letztlich kommt es darauf an, wer die Deutungshoheit und Entscheidungsmacht zur Gestaltung der Geschlechterverhältnisse übernimmt und politisch durchsetzen kann. Mit Gender Mainstreaming als geschlechterpolitische Strategie wird diese Machtfrage nicht gelöst.“ (Stiegler 2016: 270f.)

Eine wichtige Frage hierbei ist im Anschluss an Krell, welche Ressourcen wie bereitgestellt werden und in welcher Form Gender Mainstreaming implementiert wird, ob als Konzept oder als Prinzip. Eine konzeptionelle Verknüpfung von Frauenförderung, Gender Mainstreaming und Diversity ist noch nicht weit fortgeschritten. Dabei verlautbaren jüngst sogar die öffentlichen Arbeitgeber eine (rhetorische) Offenheit für dieses Thema:

„Diversity Management kann die bisher erfolgreich angewandten Instrumente Frauenförderung und Gender Mainstreaming nicht ersetzen, jedoch wirksam ergänzen. Kommunale Gleichstellungspolitik und antidiskriminierende Perspektiven des Diversity Management sollten konstruktiv miteinander verknüpft werden.“ (Deutscher Städtetag 2016: 6)

Hier könnte aus Gewerkschaftssicht angeknüpft werden, wie der Städtetag sich diese drei-in-eins-Perspektive vorstellt und mit welchen finanziellen Mitteln und Ressourcen sie unterlegt ist. An diesem Beispiel zeigt sich, dass Gender Mainstreaming in Gewerkschaften ein Thema ist, dass sowohl nach außen als auch nach innen politische Relevanz besitzt.

Zudem, so hat das Kapitel gezeigt, kann Gender Mainstreaming nur im Zusammenhang mit der entsprechenden organisationalen Praxis in einem konkreten Untersuchungsfeld bewertet werden. In diesen konkreten Analysen und organisationsspezifischen Untersuchungen können Widerstände gegen Gender Mainstreaming erklärbar werden. Auch wurde darauf verwiesen, dass Gleichstellungs- und Geschlechterpolitiken in Organisationen für ein demokratisches Miteinander und transparente Hierarchien und Strukturen einen Beitrag leisten können.

Wird die Ungleichheit von Geschlechterverhältnissen im gewerkschaftlichen Kontext betrachtet, spielt eine klassendifferenzierende Perspektive eine Rolle. Dort ist männliche

Hegemonie in der Tarifpolitik noch nicht von der Bildfläche verschwunden. In Gewerkschaften deutet sich demnach ein politisches Spannungsfeld an, zum einen zwischen dem Organisationsziel, die gewandelten Interessen der heutigen Arbeitnehmer_innen bestmöglich zu vertreten, und zum anderen bei den eigenen Strukturen noch am fordistischen Modell mit nur teilweise modernisierter geschlechtlicher Arbeitsteilung orientiert zu sein.⁷² Geschlechterverhältnisse sind in Gewerkschaften in Bewegung geraten und durch Frauenbewegungen und aktive Gewerkschafter_innen frauen- und geschlechterpolitisch bearbeitet worden.

Die Frage, welche noch ungeklärt scheint, ist, ob Gender Mainstreaming u. a. durch den *top-down*-Ansatz und das Einbeziehen von Männern als Akteur_innen weitere Fortschritte bringen kann und ob im Arbeitsalltag von Gewerkschafts-Hauptamtlichen damit ein zunehmend genderkompetenter Blick etabliert werden kann, der sich auf die Gewerkschaftspolitik gendersensibilisierend auswirkt. Hierzu bedarf es der detaillierten Betrachtung der inneren Abläufe und Entwicklungen einer Gewerkschaftsorganisation. Am speziellen Fall ver.di können detaillierte Erkenntnisse gesammelt werden, wie Geschlechterungleichheiten dort gegenwärtig im Handeln der Akteur_innen mit Hilfe von Gender Mainstreaming angegangen werden.

Um die Erkenntnisse aus dem Forschungsstand zu Gender Mainstreaming und Geschlecht in Gewerkschaften theoretisch-konzeptionell für die empirische Organisationsanalyse von ver.di angemessen fassen zu können, wird nun im folgenden Kapitel die theoretische Verortung eingehender beschrieben. Ziel ist es hier zum einen, anhand des Konzepts der *gendered organization* nach Acker (1990) zu verdeutlichen, wo und wie Vergeschlechtlichungsprozesse in einer Organisation resp. Gewerkschaft ablaufen. Zum anderen sollen die in diesem Kapitel beschriebenen informellen, vermachteten Aushandlungsprozesse in Gewerkschaften konzeptionell mit Hilfe des mikropolitischen Ansatzes betrachtet und eingeordnet werden.

⁷² Gewerkschaften bedienen sich hier als Untertypus politischer Organisationen widersprüchlicher Handlungslogiken die es zu balancieren gilt (vgl. Hoebel 2012).

2. Theoretische Verortung

„In Organisationen tobt das Leben.“
(Ortmann et al. 1990: 3)

Das theoretische Grundgerüst dieser Arbeit speist sich aus der feministischen und soziologischen Organisationstheorie. Mithilfe der theoretischen Ansätze der vergeschlechtlichten Organisation (*gendered organization*) nach Joan Acker und der Mikropolitik u. a. nach Erhard Friedberg und Michel Crozier soll theoretisch-konzeptionell gefasst werden, wie organisationale Praxen um Gender Mainstreaming hergestellt werden und wie sich diese auf die Hierarchisierung der Geschlechterverhältnisse in ver.di auswirken. Im Anschluss an die Überlegungen von Crozier/Friedberg und Vertreter_innen der feministischen Mikropolitik argumentiere ich, dass dies nicht in einem machtfreien, übersichtlichen Raum passiert, sondern die „Politik im Kleinen“ (Crozier/Friedberg 1993)⁷³ einen wesentlichen Einfluss auf die Fort- und Rückschritte bei der alltäglichen Umsetzung von Gender Mainstreaming bedeutet.

Mit Hilfe von Ackers Konzept der *gendered organization* arbeite ich dabei verschiedene Dimensionen der alltäglichen Herstellung von Geschlechterungleichheiten in struktureller und kultureller Hinsicht näher heraus. So betrachte ich eingehender, welche Aspekte des betrieblichen Alltags (Arbeitsteilung, Kommunikation, Alltagspraxen etc.) hier gegebenenfalls einer Egalisierung entgegenstehen. Die theoretische Verortung wird sich dabei auch der Frage annähern, wie das Spannungsfeld zwischen Struktur und Subjekt im Kontext des Wandels und der Persistenz von Geschlechterverhältnissen in Organisationen im Spiegel aktueller Forschungen gleichermaßen angemessen konzeptionalisiert werden kann.

Beide Theorieansätze verweisen darauf, dass Organisationen nicht in einem luftleeren, vorgesellschaftlichen Raum agieren, jedoch gleichzeitig relativ eigenmächtige Logiken für ihre Abläufe entwickeln, die in großen Teilen unbewusst ablaufen und entlang von Macht- und Herrschaftsverhältnissen strukturiert sind.⁷⁴ Jedoch können beide Theorien nur einen bestimmten Ausschnitt organisationaler Realität betrachten, andere Aspekte werden ausgeblendet. Diese jeweiligen blinden Flecken und Ausblendungen sollen durch die

73 Die Erstausgabe von Friedberg/Crozier „Die Zwänge kollektiven Handelns“ ist aus dem Jahr 1979. In dieser Arbeit wird auf die Neuauflage dieses Werks aus dem Jahr 1993 verwiesen.

74 Auch wenn der Fokus der eigenen Untersuchung auf intraorganisationalen Aushandlungsprozessen um Gender Mainstreaming liegt, wird die aktuelle Verfasstheit von Geschlechterverhältnissen und der gesellschaftliche Umgang damit nicht komplett ausgeblendet, denn diese beeinflussen mit, was innerhalb einer Organisation passiert (z. B. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), Quoten, Elternzeit etc.). Mehr noch weisen politische Organisationen wie Gewerkschaften durch ihren besonderen Gesellschaftsbezug eine eigene Konfliktodynamik im Hinblick auf die Auseinandersetzung mit der Geschlechterfrage auf.

Kombination von Mikropolitik und *gendered organization* bewusst gemacht und für die Analyse der Empirie expliziert werden. Mit Acker soll die Mikropolitik eingehend gegendert werden, da die soziologische Organisationstheorie lange Zeit und im Mainstream heute immer noch zu häufig die Bedeutung der Strukturkategorie Geschlecht ignoriert oder unterschätzt hat.⁷⁵ Ziel ist es, dieses Genderleck der Mikropolitik anhand einer gendersensiblen Variante derselben und mit der Theorie von Acker (1990) zu beseitigen, um einen konzeptionellen Rahmen für die Empirie zu haben, der den Blick sowohl auf Strukturen als auch auf Interaktionen im Kontext von Gender Mainstreaming in ver.di richtet.

⁷⁵ Eine wertvolle Ergänzung sind an dieser Stelle andere Forschungsarbeiten, welche empirische Fragestellungen der Frauen- und Geschlechterforschung in Organisationen mit einem mikropolitischen Theoriehintergrund analysieren, sowie feministische Ansätze, welche sich dem Wandel und der Persistenz von Geschlechterhierarchien in Organisationen widmen.

2.1 Mikropolitik: Strategie - Macht - Spiel

Es werden zunächst die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen der Theorie der Mikropolitik erläutert und dann die theoretischen Kernelemente eingehender betrachtet. Um eine genauere Analyse der internen Machtverhältnisse zu schärfen, eignet sich eine mikropolitische Betrachtung der organisationalen Binnenverhältnisse. Denn der Ansatz der Mikropolitik vertieft hierbei den Blick auf Aushandlungsprozesse und vermag es, ein genaueres Bild davon zu zeichnen, wie Themen entlang von vermachteten Interaktionsprozessen verhandelt werden und welche Handlungsfähigkeit Akteur_innen im Kontext kollektiver Prozesse und Routinen diesbezüglich gewinnen oder verlieren. Danach wird der Ansatz der Mikropolitik geschlechtersensibel erweitert. Hierbei wird auf Erkenntnisse der feministischen Organisationsforschung zurückgegriffen, u. a. auf die *gendered organization* nach Acker (1990).

2.1.1 Politik im Kleinen: Grundlagen der Theorie

„Größe bedeutet nichts. Sieh mich an.
Nach meiner Größe beurteilst du mich, tust du das?
Aber das solltest du nicht, denn die Macht ist mein Verbündeter,
und ein mächtiger Verbündeter ist sie. Das Leben erschafft sie,
bringt sie zur Entfaltung. Ihre Energie umgibt uns, verbindet uns mit allem.
Erleuchtete Wesen sind wir, nicht diese rohe Materie.
Du musst sie fühlen, die Macht, die dich umgibt.“
(Meister Yoda in Star Wars Episode V)

Das oben stehende einleitende Zitat aus der Populärkultur verdeutlicht die Stärke und Innovation des mikropolitischen Ansatzes, da hier eine positive Sicht auf Macht sowie die Alltagsverbundenheit von Machtphänomenen verdeutlicht wird. Gleichzeitig wird Macht erst nutzbar, wenn ein gewisses Bewusstsein dafür vorhanden ist. Und es kommt nicht per se auf die Stellung resp. Größe von Akteur_innen an, sondern darauf, wie geschickt sie relevante Bereiche in der Organisation kontrollieren. Demnach können auch vermeintlich schwache Akteur_innen ihre Interessen durchsetzen, wenn sie es vermögen, die mikropolitische Spielweisen in Organisationen zu erkennen und für sich zu nutzen.

Der Begriff Mikropolitik wurde Anfang der 60er Jahre in den USA entwickelt und grenzt die innerbetriebliche Politik durch den Begriff „Mikro“ von der Makro-Ebene des politischen Systems ab (vgl. Jüngling 1999: 359). Daran anschließend beziehen sich die meisten Organisationstheoretiker_innen, die mikropolitisch orientiert arbeiten, originär auf Tom

Burns, der die Mechanismen sozialen Wandels in Organisationen im Kontext des politischen Handelns in selbigen als kooperative Systeme untersucht hat. Aus seiner Perspektive findet politisches Handeln in Organisationen verdeckt statt und dient zweigeteilt zum einen dem Verfolgen eigener Interessen, zum anderen der erfolgreichen Anpassung an innere oder äußere Veränderungen bzw. Prozesse sozialen Wandels (vgl. Burns 1961). Burns entwirft ein vierdimensionales Konfliktmodell mit den beiden Achsen geteilte/disparate Werte und interner/äußerer Wandel. Anhand seines Modells lässt sich z. B. der aktuell in ver.di stattfindende Organisationsentwicklungsprozess⁷⁶ „ver.di wächst“⁷⁷ analysieren. Es gibt dabei eine diskrepante Werteorientierung im Hinblick auf die die im OE-Prozess zu vollziehende Trennung von individueller und kollektiver Gewerkschaftsarbeit. Gleichzeitig existiert eine strukturelle Veränderungsnotwendigkeit der Gewerkschaft nach innen und außen aufgrund von Mitgliederschwund und Veränderungen in der Arbeitswelt wie u. a. sinkende Tarifbindung, Abbau des Sozialstaates, zunehmenden Rechtsberatungen etc. Dies macht eine umfassende Reform unumgänglich, aber gleichsam sehr konfliktgeladen, weil sie zudem in einer Situation mit Ressourcenknappheit stattfindet. Durch „ver.di wächst“ werden grundlegenden Werte und die Arbeitsorganisation, nach denen Gewerkschaftssekretär_innen jahrzehntelang gearbeitet haben, teilweise in Frage gestellt.⁷⁸ Burns argumentiert hier, dass gewisse Veränderungen zwar unumgänglich sind, jedoch auch ein ausgeprägtes Konfliktpotenzial haben können. Seine Sicht auf Mikropolitik lässt sich daran anknüpfend wie folgt zusammenfassen:

„It is being argued here that politics are the exploitation of resources, both physical and human, for the achievement of more control over others, and thus of safer, or more comfortable, or more satisfying terms of individual existence. (...) So that politics are not only about the rules of the game - the game itself changes. It changes with the nature and extent of the resources which the game is about.“ (ebd. 279f.)

Ortmann bezeichnet diese Form des politischen Handelns in Organisationen auch treffend als „organisationale Innenpolitik“ (ebd. 1992: 18). Jedoch muss bemerkt werden, dass diese begriffliche Einordnung nicht als trennscharf zu sehen ist, da die Mikro-, Meso-, und Makro-Ebene in der Soziologie in der Regel als miteinander in Beziehung und Austausch stehend erachtet werden.⁷⁹

⁷⁶ Im Folgenden auch mit OE-Prozess abgekürzt.

⁷⁷ vgl. eingehender Kapitel 4.1.

⁷⁸ Nähere Informationen hierzu erfolgen im Empiriekapitel bei der Beschreibung des organisationalen Rahmens von ver.di im Abschnitt 4.1.

⁷⁹ So kann z. B. ein_e Mikropolitiker_in in einer Gewerkschaft die erfolgreiche Einführung des gesetzlichen Mindestlohns 2015 in Deutschland für sich „innenpolitisch“ verwerten und umgekehrt wirkten sich die Mikropolitiken der verschiedenen DGB-Gewerkschaften und ihr Verhältnis untereinander entsprechend auf den Gesetzesentwurf aus.

Im deutschsprachigen Raum wird der Begriff Mikropolitik originär mit dem Namen Bosetzky verbunden (vgl. Küpper/Ortmann 1992, Alt 2005, Brüggemeier/Felsch 1992), der den Typus des machiavellistischen Mikropolitikers begründete und u. a. fünf Mittel identifizierte, personifizierte Macht in einer Organisation zu potenzieren, welche die sogenannten machiavellistischen Machtpotenzierer anwenden (vgl. Bosetzky 1992). Eine Kritik, die im wissenschaftlichen Diskurs an seiner Sichtweise geübt wird, ist die negative, sehr an dem Eigennutzen von Akteur_innen orientierte Perspektive auf Mikropolitik, welche er einnimmt, sowie die singuläre Orientierung an bewussten - wenn auch teilweise informellen oder verdeckten - Handlungen.⁸⁰ Hier geht z. B. Ortmann einen Schritt weiter, wenn dieser von den Akteur_innen abstrahiert und sich das „als ob“ (ebd. 2004) in Organisationen betrachtet. Seine These ist, dass der Schein ein konstitutiver Teil des Seins in Organisationen ist und organisationale Fiktionen daher ein wichtiger Anhaltspunkt für eine Organisationsanalyse sein können, weil aus Schein auch Ernst werden kann (vgl. ebd. 36ff.).⁸¹

Einen weiteren Meilenstein der Mikropolitik stellt das Werk von Crozier und Friedberg aus dem Jahr 1979 dar, welche zeigen, wie anhand einer mikropolitischen Organisationsanalyse neue Erkenntnisse über das Innenleben von Organisationen gewonnen werden können. Sie bezeichnen bei ihrem Verständnis von Mikropolitik Machtstrukturen als die Fundamente unseres Zusammenlebens (vgl. Crozier/Friedberg 1993). Die Organisation wird daran anschließend als Modalität von Macht- und Herrschaftsbeziehungen gedacht (vgl. ebd.). Damit ist gemeint, dass sich in Organisationen Macht und Herrschaft auf eine besondere Art und Weise zwischen Akteur_innen herstellen.⁸² Das kollektive Handeln von Akteur_innen in einer Organisation findet folglich entlang von mikropolitischen Spielen statt, welche als das Verbindungsstück zwischen Subjekt und Struktur angesehen werden können. Der Erfolg in solchen Spielen hängt davon ab, wie sogenannte Ungewissheitszonen beherrscht werden können, worin sich wiederum Macht(-verhältnisse) ausdrücken (vgl. ebd.). So argumentieren Crozier und Friedberg weiterhin, dass organisationale Machtverhältnisse bewusst Zonen der Ungewissheit entstehen lassen (vgl. ebd.). Denn ihre Kontrolle birgt ein enormes Machtpotential für Akteur_innen innerhalb einer Organisation (vgl. Riegraf 1996: 99). So sind aus einer Gendersperspektive beispielsweise *old boys networks* resp. männerbündische Strukturen in Organisationen eine Form, für Frauen gezielt unkontrollierbare Zonen der Ungewissheit entstehen zu lassen, indem dort strategische Informationen gezielt unter Männern geteilt

80 So haben sich Vertreter_innen der Kontingenzperspektive eher einer relativen Rationalität und dem unbewussten Handeln verschrieben.

81 Es gibt auch dahingehende Befunde aus der Geschlechterforschung, die an eine solche Argumentationslogik anknüpfen und von Egalitätsmythen sprechen, welche die Ungleichheiten im Geschlechterverhältnis wirkmächtig erhalten (vgl. Abschnitt 2.2.2).

82 Besonders ausgeprägt erscheint diese Modalität in politischen Organisationen zu Tage zu treten, da sie konfliktiv widersprüchliche Handlungslogiken inkludieren (vgl. Hoebel 2012: 63ff.)

werden. Eine geschlechterpolitische Antwort darauf sind dann Frauenkarrierenetzwerke, die eine Kontrolle der Ungewissheitszonen erleichtern sollen, die für den Aufstieg innerhalb der Organisation resp. das erfolgreiche Spielen mikropolitische Spiele relevant sind.

Das Vorgehen bei der Analyse von Mikropolitik ist methodisch rekonstruktiv⁸³, da vom Handeln der Akteur_innen auf die dahinterliegenden Spiele und von diesen wiederum auf die zu Grunde liegenden Strukturen geschlossen wird. Die Befähigung der Akteur_innen, Spiele zu gewinnen, hängt auch damit zusammen, welche Ressourcen ihnen in der Organisation zur Verfügung stehen (vgl. Ortmann et al. 2000). Das Menschenbild der Mikropolitik geht zwar davon aus, dass menschliche Beziehungen von Macht und Emotionen strukturiert werden, jedoch findet sich gleichzeitig eine mehr oder weniger implizite Orientierung an *rational choice* Handlungsmodellen, weil davon ausgegangen wird, dass Akteur_innen primär zu ihrem eigenen Nutzen handeln (vgl. Bosetzky 1992, Becker/Küpper/Ortmann 1992). Es kann auch bei den verschiedenen Grundpositionen von Mikropolitik darin unterschieden werden, ob sie das politische Handeln als Ausnahmefall oder als tägliche Machtausübung begreifen (vgl. Alt 2005: 304f.). Deutlicher wird dies anhand der Machtdefinitionen innerhalb der verschiedenen Positionen, welche im folgenden noch näher erläutert werden.

Mikropolitik ist eine dynamische Theorie, die sich dadurch auszeichnet, den Wandel in Organisationen eingehend zu beschreiben und einzuordnen. Nachzulesen ist dies auch im bereits erwähnten und für die Theorie grundlegenden Aufsatz von Burns 1961, in welchem er sein vierdimensionales Konfliktmodell zum Wandel in Organisationen entwickelt. Es verwundert nicht, dass in den 1980er und 1990er Jahren die Einführung von EDV-Systemen mit kritischen Organisationsanalysen begleitet wurde, die auf dem Konzept der Mikropolitik fußten (vgl. Ortmann et al. 1990). Auch heute im Postfordismus ist eine mikropolitische Beforschung nötiger denn je, denn:

„Die Bedeutung dieser sozialen Aushandlungs-, Kommunikations-, und Kompromissbildungsprozesse nimmt im ‚post-fordistischen‘ Produktions- und Organisationsmuster zu und zugleich steigt die Komplexität der organisationsinternen Verhandlungssysteme.“ (Riegraf 2005: 162)

Mikropolitik ist also eine naheliegende Möglichkeit, die steigende Komplexität organisationaler Verhandlungssysteme zu analysieren.

Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) hat trotz ihrer Affinität für *rational choice*-Modelle überraschenderweise bisher nur verhalten auf die Theorie der Mikropolitik reagiert. Einige BWL-Vertreter_innen sehen ihren Nutzen darin, eine Erklärungsrelevanz „jenseits des

83 Dieses rekonstruktive Vorgehen spiegelt sich in der Auswertung des empirischen Materials in der vorliegenden Arbeit anhand der dokumentarischen Methode wider.

Mythos einer unpolitischen Rationalität in Organisationen“ (Brüggemeier/Felsch 1992: 136) herzustellen. Sie verweisen gleichsam darauf, dass Mikropolitik in die zwei Sichtweisen „aspektual“ oder „konzeptual“ unterteilt werden kann, wobei erstere sich eher an die Sichtweise des machiavellistischen Mikropolitikers von Bosetzky und weiter zurückgreifend an Max Webers Bürokratiemodell orientiert (vgl. ebd. 133ff.). Das konzeptuale Verständnis hingegen orientiert sich zweitens an Crozier/Friedberg und geht von einem Kontingenzmodell aus, in dem die Polarität resp. der traditionelle Dualismus von Struktur und Handlung zugunsten eines wechselseitigen Bezuges (Dualität) aufgegeben wird (vgl. Brüggemeier/Felsch 1992: 135). Darauf aufbauend definieren Vertreter_innen der BWL-Perspektive Mikropolitik als:

„[O]rganisationstheoretisches Konzept, das konsequent von der Perspektive interessenverfolgender Akteure ausgeht, um das Organisationsgeschehen als Gesamtheit von Struktur und Handlung verknüpfender Prozesse zu erklären, in denen Akteure organisationale Ungewißheitsbereiche als Machtquellen sichern und nutzen, um ihre Autonomiezonen aufrecht zu erhalten bzw. zu erweitern und die zugleich kollektives Handeln ermöglichen und regulieren.“ (Brüggemeier/Felsch 1992: 135)

Mit dem Phänomen von Ungewissheitszonen, die bei ihrer Beherrschung als Machtquellen dienen, befasst sich ein nachfolgender Abschnitt des Kapitels. Zunächst muss jedoch geklärt werden, mit welchem Machtbegriff Mikropolitik operiert, um Aufbau und Ausrichtung der Theorie besser verständlich zu machen.

2.1.2 Macht: wertvolle Ressource in Organisationen

„Macht ist ein alltäglicher Mechanismus unserer sozialen Existenz.“
(Friedberg 1992: 41)

So eingängig es sein mag, dass unser soziales Leben vom alltäglichen Machtgebrauch strukturiert wird, so komplex ist doch die Analyse eben dieser Mechanismen, die ständig und auch unbewusst in der Gesellschaft stattfinden. Daher ist es nach wie vor eine Herausforderung für die Sozialwissenschaften, sich theoretisch mit Macht zu beschäftigen: „Macht ist und bleibt der weiße Fleck auf der Landkarte all unserer Theorien sozialen Handelns.“ (Crozier/Friedberg 1993: 15). Ein sozialwissenschaftlicher Versuch, Macht theoretisch zu fassen, ist wie bereits erwähnt die Mikropolitik.

Dem Konzept der Mikropolitik nach ist Macht in Organisationen allgegenwärtig.⁸⁴ Es wird von einem eher positiv konnotierten Machtbegriff ausgegangen, der praktisch an die konkret handelnden Akteur_innen gebunden ist. Auch ist der Machtbegriff immer kontextspezifisch situiert. Jedoch ist Macht keine Eigenschaft, die Akteur_innen per se innehaben, vielmehr wird Macht als erst in Interaktionen entstehend begriffen (vgl. ebd.). Somit wird der Betrieb als Untersuchungseinheit auch als politische Arena angesehen. Crozier/Friedberg identifizieren darauf bezogen vier große Machtquellen: Sachwissen, Umweltbeziehungen, Informations- und Kommunikationskanäle sowie organisatorische Regeln. Jedoch welchen Nutzen Akteur_innen aus diesen Ressourcen ziehen können, hängt von ihrer Fähigkeit ab, Ungewissheitszonen innerhalb dieser Machtquellen zu erschaffen und zu kontrollieren (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 50).

„Macht und Organisation sind damit unauflöslich miteinander verbunden. Soziale Akteure können ihre eigenen Ziele nur durch die Ausübung von Machtbeziehungen erreichen; aber zugleich können sie nur übereinander Macht haben, wenn sie kollektive Ziele verfolgen, deren eigene Zwänge wiederum ihre Verhandlungen sehr direkt bedingen.“ (Crozier/Friedberg 1993: 47)

Eine oft geäußerte Kritik an diesem Machtverständnis der Mikropolitik ist, dass Kräfteverhältnisse resp. Unsicherheitszonen und ihre Beschaffenheit unterbelichtet bleiben. Dies wird deutlich, wenn man Mikropolitik mit Klassentheorien vergleicht. Denn Klassentheorien gehen davon aus, dass die gesellschaftliche Positionierung von Akteur_innen im Klassenverhältnis ihre Siegeschancen in mikropolitischen Spielen determinieren. Doch gerade diese undeterminierte Sichtweise auf Kräfteverhältnisse ist auch eine Stärke der mikropolitischen Theorie. Denn so kann sie auch erklären, wie die vermeintlich schwächeren Akteur_innen mikropolitische Spiele gewinnen können. Hierfür bringen Crozier/Friedberg in ihrem Hauptwerk „Die Zwänge kollektiven Handelns“ (1979) ein eindrückliches Beispiel: Im Verlaufe eines Streikgeschehens fesseln sich Streikende unvorhersehbar an die Bahngleise. Sie kontrollieren damit einen relevanten Aspekt von Produktionsmitteln und Infrastruktur und können somit auch jenseits ihrer Position der Lohnabhängigen als politisch machtvollen Akteur_innen agieren. Crozier/Friedberg wenden sich damit gegen ein strukturdeterministisches Konzept sozialer Klassen und konstatieren, dass es keine Klasse an sich gibt. Damit meinen sie auch, dass Macht kein (allein) objektiver Besitzstand ist (vgl. ebd. 1993: 15).⁸⁵ Crozier/Friedberg

84 Minssen attestiert der Mikropolitik eine Orientierung am Weberschen Machtbegriff, wonach Macht bedeute, „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung [zu nutzen] den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“, wobei dabei der Fokus auch auf die Verteilung von Macht neben der offiziellen Hierarchie gelegt wird (vgl. Minssen 2013: 335).

85 In dem Bewusstsein, dass eine fundierte Auseinandersetzung zum Spannungsfeld von Mikropolitik und Klassentheorien im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist, möchte ich an dieser Stelle neben Friedberg/Crozier (1993) auch auf Ortmann (1992) und Neuberger (1995) verweisen, die sich ebenfalls am Rande ihrer theoretischen Reflexionen mit diesem Aspekt auseinandergesetzt haben.

vollziehen dabei v. a. eine Kritik am Konzept der sozialen Klassen nach Althusser und Poulantzas. Kurzgefasst stört sie vor allem, dass die soziale Klassenlage als eine objektive Struktur gesehen wird, in welcher die Akteur_innen nur Strukturträger_innen sind. Denn der Machtbegriff der Mikropolitik trägt ein konstitutives Moment zentral in sich. Und die Stärke eines solchen Machtbegriffes liegt auf der Hand, wenn soziales Alltagshandeln untersucht wird, dass dem widerständigen Subjekt Beachtung schenkt, „in der Perspektive der Verteilung von Macht können auch soziale Beziehungen im Betrieb analysiert werden, die sich neben der oder quer zur Hierarchie entwickeln.“ (Minssen 2013: 335).

Um die strukturellen Aspekte, welche in der Mikropolitik tendenziell abwesend sind, im Hinblick auf die soziale Wirklichkeit in Organisationen nicht unterbelichtet zu lassen, wird in dieser Arbeit eine strukturalistische Erweiterung der Mikropolitik im Rahmen des konzeptionellen Genders der Theorie vorgenommen, da Joan Ackers Theorie der *gendered organization* strukturelle Aspekte systematisch in den Blick nimmt. Ackers Ansatz zeichnet ein Verständnis von Struktur aus, das Handeln als konstitutives Element stets mitdenkt. Näheres dazu siehe im Abschnitt 2.2.3.

Relevant ist bei Mikropolitik darüber hinaus der Kontrollaspekt von Macht. Frühe Ansätze der Industriesoziologie wie der Taylorismus gingen davon aus, dass Arbeitskräfte nur produktiv zu nutzen sind, wenn die Arbeiter_innen umfassend kontrolliert werden. Kritik an diesem Kontrollparadigma findet sich in der *labour process debate* nach Burawoy u. a., deren Vertreter_innen Beschäftigte nicht in der passiven Opferrolle sahen (vgl. Minssen 2013: 335). Dieses dabei zu Grunde liegende Verweigerungsmotiv ist grundsätzlich auch Teil von Mikropolitik und beeinflusst den dort verwendeten Rationalitätsbegriff, wie im Folgenden näher erläutert wird.

2.1.3 Rationalität: ein begrenzter Maßstab

„Nicht um ein Bild der Organisation als Narrenschiff geht es uns.“
(Becker et al. 1992 : 93)

Im historischen Verlauf haben in den organisationstheoretischen Debatten intensive Auseinandersetzungen um den Stellenwert von Rationalität in organisationalem Handeln stattgefunden. Die Irritation rund um das Phänomen Rationalität reichte von Taylors „*simple machine*“ über Simons „*problem solving machine*“ bis hin zu Marchs „*garbage can*“: „[J]a, es macht geradezu die Funktion von organisatorischen Strukturen aus, daß sie den Menschen zu höherer Rationalität befähigen“ (Becker et al. 1992: 91).

Viele wissenschaftliche Disziplinen haben sich mit dem Phänomen des rationalen Handelns auseinandergesetzt. Vom lateinischen *ratio* her stammend, bedeutet es u. a. Vernunft, Einsicht, Denkart. Es wird von verschiedenen Seiten u. a. in der Psychologie immer wieder bezweifelt, dass der Mensch an sich ein Subjekt ist, das fähig ist, rational zu handeln:

„Wir halten uns für rationale Wesen, die effizient Informationen verarbeiten und Probleme lösen. Dabei übersehen wir jedoch das unberechenbare Moment, das in uns steckt. Gehirne kommen nur per Versuch und Irrtum ans Ziel, das unterscheidet sie grundlegend von Computern. Anders als ein Rechner, der die ihm einprogrammierten Schritte abspult, ist der Mensch von Natur aus ein Schlendrian, ein Durchwurstler.“ (Ayan 2016: 23)

An dieser Stelle wird sich jedoch jenseits der philosophischen, psychologischen und betriebswirtschaftlichen Sichtweise damit auseinandergesetzt, welchen Stellenwert der Rationalitätsbegriff in der Mikropolitik hat. Des Weiteren ist eine geschlechterkritische Auseinandersetzung mit dem Rationalitätsbegriff geboten, da er im Rahmen der Dichotomie von männlich und weiblich stets dem männlichen Subjekt zugeschrieben wurde, wohingegen das weibliche mit Emotionalität und einer Aberkennung von Rationalität verbunden wurde. Demnach ist aus einer feministischen Perspektive ein kritisch-sensibler Umgang mit dem Rationalitätsbegriff geboten.⁸⁶ In der klassischen Mikropolitik wird er wie folgt gefasst:

„Die allem menschlichen Handeln eigene, begrenzte Rationalität durchdringt alles, alltägliches menschliches Verhalten ebenso wie die materiellen Einrichtungen, die Regeln, Verfahren und Strukturen, die dieses kanalisieren, ‚rationalisieren‘, es steuern und zur Verfolgung kollektiver Ziele zusammenfassen sollen.“ (Friedberg 1995: 105)

Der Begriff der begrenzten Rationalität grenzt sich an dieser Stelle also von einer vollumfänglichen Rationalität ab, wie sie z. B. im Menschenbild der klassischen *rational choice*-Theorie üblich ist (vgl. Riegraf 2005). Becker et al. 1992 verweisen in ihrem Aufsatz „Revisionen der Rationalität“ zu Recht darauf, dass sich unterschiedliche Lesarten der Eingrenzung des Rationalitätsgedankens vollzogen haben (vgl. ebd. 93). Hierbei ist zwischen dem grundsätzlichen Zweifel an der Rationalitätsorientierung in Bezug auf soziales Handeln und der „Metaisierung“ des Phänomens an sich zu unterscheiden (vgl. ebd.). Bei ersterem wird sich daran orientiert, dass Menschen in ihrem Handeln verschiedenen Orientierungen folgen und gerade in einer komplexer werdenden Welt die Konsequenzen ihrer Handlungen nie rational einschätzen und überblicken können. Bei letzterem wird sich damit befasst, auf welcher Ebene Rationalität systemisch abgebildet wird. Somit wird Rationalität durch die Ansiedlung

⁸⁶ Geschlechterasymmetrien in Verbindung mit dem Rationalitätsbegriff setzen sich heute noch in der Logik von Technik = rational = männlich fort, wie Mucha anhand der problematischen Feldsozialisation von Ingenieurinnen aufzeigt (vgl. Mucha 2016: 4ff.).

auf einer höheren Ebene⁸⁷ unangreifbarer (vgl. Becker et al. 1992: 91ff.). Diese Denkfigur in Bezug auf begrenzte Rationalität lässt sich auch in der Mikropolitik wiederfinden, wo oftmals von der Organisation als einem *loosely coupled system* gesprochen wird, also einer Organisationsform, in der die einzelnen Elemente einer Organisation resp. Spiel, Spieler_innen, Schiedsrichter_innen und Ungewissheitszonen nur lose miteinander verbunden sind (vgl. Riegraf 2005). Crozier/Friedberg (1993) sprechen auch von rationalen Spielstrategien, die auf ein geteiltes Normen- und Wertesystem verweisen und gewisse Spielzwänge hervorrufen, innerhalb derer die Akteur_innen aber verschiedene Möglichkeiten haben zu reagieren. Auf sie wird im nächsten Abschnitt näher eingegangen. Relevant ist hier im Verweis auf einen begrenzten Rationalitätsbegriff, dass die Begrenzung in der Systemimmanenz liegt und darüber hinaus nur teilweise in der Annahme begründet liegt, dass Rationalität an sich eine Chimäre sozialer Handlungstheorien ist (vgl. ebd. 70f.). Hier würde die feministische Theorie sicher Einwände erheben, da ja auch nicht allen Menschen die gleichen strukturellen Merkmale zugestanden werden und per Sozialisation ebenso darin unterschieden wird, für wen entsprechend nach *race, class, gender, age* etc. welche Spielstrategien zur Verfügung stehen und für wen welche normativen Spielzwänge erhoben werden können und für wen nicht.⁸⁸

2.1.4 Spiele und Strategien: alltägliches Mit- und Gegeneinander in Organisationen

Nach Neuberger (1995) kann eine Strategie als die Bündelung typischer Verhaltensweisen gelten. Für ihn ist sie die zweite Ebene von dreien, unter denen die mikropolitische Akteur_innenperspektive zusammengefasst wird.⁸⁹ Für ihn ist die Quintessenz der mikropolitischen Strategiedebatte, dass nicht der nächste Zug bei mikropolitischen Spielen der wichtigste ist, sondern das erfolgreiche, in eine Strategie eingebettete Kontern (vgl. Neuberger 1995: 107ff.). Eine Strategie ist damit die Ordnungsvariable von mikropolitischen Aushandlungsprozessen in Organisationen. Es wird davon ausgegangen, dass diese sowohl offen als auch verdeckt praktiziert werden kann. So lässt sich zur Bedeutung von Strategien im Rahmen der Mikropolitik zusammenfassen: „Es genügt also nicht, die Zielsetzungen

⁸⁷ Ein Beispiel für eine solche Konzeption von Rationalität ist die Systemrationalität (Autopoiesis) nach Luhmann.

⁸⁸ Vor allem im Hinblick auf die androzentrische Verbindung von Rationalität und Männlichkeit in der Politik resp. politischem Handeln soll hier noch verwiesen werden, da sie ein wichtiger Ansatzpunkt für eine feministische Kritik und eine geschlechterpolitisch fundierte Mikropolitik dienen kann. Siehe u. a. im Abschnitt 2.2.1 zu Mikropolitik und Geschlecht sowie im Forschungsstand zu Gewerkschaften und Geschlecht im Abschnitt 1.2.

⁸⁹ Die erste sind die Haltungen und die dritte die Taktiken.

auszuwechseln, um die Ergebnisse kollektiven Handelns zu verändern.“ (Crozier/Friedberg 1993: 14).

Die Theorie der Mikropolitik begreift Aushandlungsprozesse in Organisationen als kontingente Gebilde. Damit ist gemeint, dass Prozesse in Organisationen einen gewissen Grad an Ungewissheit und Offenheit in sich tragen. Die Kontingenz zeigt sich nach Crozier/Friedberg (1993) auch darin, dass Zielsetzungen in Organisationen nicht per se zu einem bestimmten Ergebnis führen. Vielmehr ist ihr Erreichen von den normativ angewendeten Strategien im Aushandlungsprozess sowie vom geteilten Normen- und Wertesystem abhängig. Sie gehen davon aus, dass Orientierung und Inhalt der Strategien durch die formalen und informellen Regelungen der Organisation beeinflusst werden. Die Organisation bedingt die „Spielfähigkeit ihrer Mitglieder“ (ebd. 47).⁹⁰ Sie stellen fest: „Macht ist also eine Beziehung und nicht ein Attribut der Akteure.“ (ebd. 39). Somit gestalten Strategien das organisationale Zusammenleben machtvoll und die Kontingenz ergibt sich darüber, dass die Akteur_innen eine Vielzahl an Wahlmöglichkeiten haben, unter denen sie passende Strategien auswählen können. Geschlechtertheoretisch ist an dieser Stelle darauf zu verweisen, dass die Wahlmöglichkeiten von Akteur_innen durch ihre Positionierungen in Bezug auf die Strukturkategorien *gender*, *class*, *race* etc. mitbestimmt werden.

Relevant ist im Anschluss daran Neuberger's Verweis auf weibliche (feministische) Strategien, die Geschlechterbeziehungen in Organisationen zu gestalten, welche sich nach Morgans⁹¹ Untersuchung von 1986 entsprechend der Dimensionen Betonung von Geschlecht, Führungsanspruch/Dominanz und Beziehungsbeschaffenheit (eng/distanziert) differenzieren lassen. Neuberger merkt hier zu Recht an, dass diese Strategien eher Sinnbildern oder Galtionsfiguren (Queen Elisabeth I, Amazone, große Mutter, Jeanne d'Arc etc.) von Weiblichkeit entsprechen, die so auch auf männliche Pendants gemünzt werden könnten (graue Eminenz, Martin Luther, Pater Familia etc.) (vgl. Neuberger 1995: 118ff.). Wichtig ist anhand dieses Beispiels zu bemerken, dass die Betrachtung und Analyse mikropolitischer Strategien komplexer wird, wenn Geschlechterverhältnisse berücksichtigt werden. Ein Aspekt, bei dem dies innerhalb der Fragestellung dieser Arbeit relevant ist, sind differierende mikropolitische (Widerstands-)strategien gegenüber Führungskräften mit verschiedenen Geschlechtszugehörigkeiten.

Nun zur kleinsten Handlungseinheit einer Strategie: dem Spiel. „Das Spiel ist für uns viel mehr als ein Bild, es ist ein konkreter Mechanismus, mit dessen Hilfe Menschen ihre

⁹⁰ Hier knüpft auch Acker (1990) mit ihren Interaktionsprozessen des Genderns an.

⁹¹ Acker (1990) kritisiert an Morgan (1986) zu Recht eine unterkomplexe und stereotypisierende Analyse vermeintlich weiblicher Strategien in Organisationen.

Machtbeziehungen strukturieren und regulieren und sich doch dabei Freiheit lassen.“ (Crozier/Friedberg 1993: 68). Mikropolitische Spiele sind demnach eine Darstellungs- und Erklärungsform, mit der verdeutlicht wird, warum u. a. Veränderungsprozesse in einer Organisation meist anders ablaufen als geplant.

„Organisation als Spiel zu sehen bedeutet deshalb auch, über die Koordinierungsmechanismen nachzudenken, die hier wirksam werden (sollen). Denn die Spiel-Metapher ist ja eine Ordnungs-Metapher und keine Lobpreisung von Chaos, Anarchie und Konflikt. Organisationen als Spiele zu sehen heißt mehr als bisher Steuerungsinstrumente der Selbstabstimmung, der ‚mental Programierung‘ (Ideologisierung, Werteverankerung), der Netzworfbildung und der Verselbstständigung zu aktivieren.“ (Neuberger 1992: 86)⁹²

Ortmann et al. unterscheiden in ihrer Studie „Computer und Macht in Organisationen“ insbesondere Innovations- und Routinespiele (vgl. ebd. 1990: 8). Relevant ist auch das bereits genannte Prinzip der losen Koppelungen: Organisationsmitglieder unterhalten lose Verbindungen (*loose-coupling*) als Teil der Strategie, die eigene Handlungsautonomie zu stärken (vgl. Friedberg 1995: 105f.). Und selbst Dissens ist Teil des Spiels, weil der Widerstand gegen das Detail doch die Spielregeln als ganzes akzeptiert (vgl. Ortmann 1992: 23).

Es gibt jedoch von verschiedenen Seiten Kritik am Spielbegriff von Crozier/Friedberg. So konstatiert Ortmann: „Und wenn sich ein Einwand gegen den Spielbegriff Croziers und Friedbergs erheben läßt, dann eher der entgegengesetzte, daß Spiele bei ihnen zu ernst, zu strikt strategisch, zu sehr in rationalistischer Tradition gefaßt werden.“ (ebd. 1992: 21)

Neuberger kritisiert darüber hinausgehend, dass eine empirische Operationalisierung des Spielbegriffes fehlt. Damit sei auch die Spiele-Metapher nicht hinreichend entfaltet und bleibt offen. Es gibt keine Typisierung, was gespielt wird, wer spielen kann und darf sowie wer konkret wann welches Spiel unter welchen Bedingungen spielt (vgl. Neuberger 1995: 214). Die Kritik von Neuberger an der Typisierung ließe sich auch in Analogie zur Kritik am Rationalitätsbegriff an dieser Stelle als feministischer Einwand erheben, da sich aufgrund von Geschlechtszugehörigkeit spezifische soziale Spielarten ergeben können, die gesellschaftlich anhand von Geschlechterdichotomien und -hierarchisierungen geprägt wurden.

Neuberger hat sich darüber hinaus intensiv mit dem in der Mikropolitik verwendeten Spielbegriff auseinandergesetzt. So weist er darauf hin, dass im englischen Sprachgebrauch zwischen *game* und *play* zu unterscheiden ist, wobei mikropolitisches Handeln sich stets auf

⁹² Neuberger bezieht sich bei seinen Beschreibungen zu Spielen auf die Transaktionsanalyse, welche auch mit dem Spielbegriff arbeitet und bei intersubjektiven Spielen in Organisationen eine psychoanalytische Sichtweise einnimmt. Eine der Grundideen ist, dass Subjekte je nach ihren Sozialisationserfahrungen mit den Eltern auch gegenüber anderen später bestimmte Positionierungen einnehmen, die davon beeinflusst sind (vgl. Berne 1964: 151).

game bezieht. Demnach geht es beim Spielkonzept der Mikropolitik eher um Schach als um Monopoly, eher um Skat als um Uno sowie eher um Wettkampf als um Spiele zum (unterhalterischem) Selbstzweck (vgl. ebd.). Sinnvoll ist aus seiner Sicht, dabei organisationswissenschaftlich an die Transaktionsanalyse anzuknüpfen, welche sich mit den „Spielen der Erwachsenen“ (Berne 1964) befasst, die nach spezifischen, unbewussten, sozialisatorisch vermittelten Drehbüchern ablaufen und komplementär oder parallel⁹³ verlaufen können (vgl. Neuberger 1992: 198).

Neuberger verweist weiterhin darauf, dass die Regeln eines Organisationsspiels in Objektregeln, die den konkreten Akt des Spielens betreffen, und in Metaregeln wie Fairness, Ernsthaftigkeit, Bluffen etc. unterteilt werden können sowie dass es Spieltaktiken nur geben kann, wenn eine bestimmte Mehrdeutigkeit von Regeln existiert und es keine eindeutig festgelegten Handlungsroutrinen gibt (vgl. ebd. 193ff.). Crozier/Friedberg würden an dieser Stelle mit der immer vorhandenen Kontingenz von Regeln argumentieren, welche es ermöglicht, offen oder verborgen mikropolitische Strategien anzuwenden (vgl. ebd. 1993).

Für Neuberger ist am Spiel zudem nicht der nächste Schritt der wichtigste, sondern die Existenz einer Strategie, die ein erfolgreiches Kontern ermöglicht (vgl. ebd. 1995: 121ff.). Und dafür orientiert sich das Ziel einer Strategie in mikropolitischen Spielplanungen auf die Kontrolle der sogenannten Ungewissheitszonen, auf die im folgenden Abschnitt näher eingegangen wird.

In empirischen Studien werden verschiedene Spieltypen identifiziert. So hat z. B. Mensching 2008 anhand von dokumentarisch ausgewerteten Gruppendiskussionen mit Polizist_innen zwei verschiedene Orientierungsmuster in der Schutzpolizei (Aktenpraxis vs. Aktionspraxis) mit fünf zu Grunde liegenden Spieltypen⁹⁴ identifiziert. Interessant ist an ihrem Befund, dass die Spiele einer spezifischen innerorganisatorischen Logik folgen und für Außenstehende nicht nachvollziehbar sind. Sie zieht daraus den Schluss, dass die Praxis der Institution Polizei von Organisationsexternen nur schwer kontrolliert werden kann und Vertrauen voraussetzt. Ihre Studie ist ein Beispiel dafür, wie sich mikropolitische Organisationsspiele rekonstruieren und welche innerorganisationalen Dynamiken sich damit aufdecken lassen, um einen detaillierten Einblick in das Alltagshandeln einer gesellschaftlich relevanten Organisation zu erhalten, der neue Einsichten ermöglicht. Dieser Ansatz, eher am Organisieren der

93 Ein Beispiel für ein komplementäres/paralleles Spiel resp. eine Transaktion ist im Rahmen der Transaktionsanalyse eine Kommunikation von Erwachsenen-Ich zu Erwachsenen-Ich oder eine Kommunikation vom Eltern-Ich zum Kind-Ich. Hierbei passt die erwartete Reaktion zu der tatsächlichen des Gegenübers und es entsteht keine Konfliktkommunikation. Dennoch ist die erste der genannten Spielvarianten auf Augenhöhe und letztere weist ein hierarchisches Verhältnis auf.

94 Spielpraktiken der gelebten Sub- und Supraordination: 1. Informations- und Partizipationsspiele, 2. Statistikspiele, 3. Beurteilungs- und Gehaltsspiele, 4. „Papierlagen“-Spiele, 5. Ausstiegs- und Verweigerungsspiele (vgl. Mensching 2008: 252ff.).

Organisation anzusetzen, ist auch für die Untersuchung von ver.di relevant, da dort ein stetiges Neu-Organisiert-Werden Teil des Alltages ist (vgl. 4.1). Wird daher Organisation als dynamisches, von den Handelnden alltäglich reproduziertes Verhältnis gedacht, lässt sich auch „intraorganisationale Transformationsarbeit“ (Mensing 2008: 320) von Akteur_innen als Teil von Mikropolitik beschreiben und analytisch sichtbar machen.

2.1.5 Ungewissheitszonen: Kontrolle und Gewinn von Spielen

„Es ist ein Kräfteverhältnis, aus dem der eine mehr
herausholen kann, als der andere, bei dem aber
gleichfalls der eine dem anderen nie völlig
ausgeliefert ist.“
(Crozier/Friedberg 1993: 41)

Der zentrale Begriff der Mikropolitik, mit dem das Organisationsgeschehen untersucht wird, ist die Ungewissheitszone. Denn Ungewissheitszonen sind Machtquellen und daher für die Konstitution von Kräfteverhältnissen innerhalb einer Organisation zentral. Die vier wichtigsten Ungewissheitszonen nach Crozier/Friedberg sind Wissen, Umweltbeziehungen, Information resp. Kommunikation sowie organisatorische Regeln. Diese zu beherrschen, ist für mikropolitische Spiele in Organisationen wichtiger als andere Ausgangsbedingungen wie z. B. Geldressourcen oder eine Monopolstellung.

„Es scheint, als könne man in einer ersten Annäherung vier große Machtquellen unterscheiden, die den verschiedenen, für eine Organisation besonders relevanten Typen von Ungewissheitsquellen entsprechen: solche, die aus der Beherrschung eines spezifischen Sachwissens und der funktionalen Spezialisierung herrühren; solche, die an die Beziehungen zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt, oder besser, ihren Umweltsegmenten, gebunden sind; solche, die aus der Kontrolle von Informationen und Kommunikationskanälen herrühren; solche schließlich, die sich aus dem Vorhandensein allgemeiner organisatorischer Regeln ergeben.“ (Crozier/Friedberg 1993: 50)

Hierbei ist es den Autor_innen wichtig, zu bemerken, dass die Kontrolle mehrerer dieser Quellen nicht unbedingt eine Potenzierung der Machtposition bedeutet. Einer Ungewissheitsquelle kommt erst eine gesteigerte Bedeutung zu, wenn sich viele Akteur_innen ihrer bei der Anwendung eigener Strategien bedienen (vgl. ebd. 50). Damit sind Akteur_innen handlungsfähig, wenn sie in einer Organisation Machtquellen nutzen, die für die Performanz der Organisation sowohl nach innen als auch nach außen von Bedeutung sind:

„Denn die Macht, die Handlungsfähigkeit der Individuen und Gruppen im Rahmen einer Organisation, ist letzten Endes abhängig von der Kontrolle, die sie über eine die Leistungsfähigkeit der Organisation beeinflussende Ungewissheitszone ausüben können, sowie von der Wichtigkeit und

Relevanz dieser Ungewißheitszone im Vergleich mit all den anderen, die ebenfalls diese Leistungsfähigkeit bedingen.“ (Crozier/Friedberg 1993: 47)

Als Beispiel für eine solche nach innen und außen leistungsrelevante Ungewissheitszone kann in politischen Organisationen wie Gewerkschaften die Geschlechterquotierung von Ämtern gesehen werden. Schaffen es Akteur_innen der Frauen- und Gleichstellungspolitik dieses Feld sowohl nach innen als auch nach außen z. B. durch die Einführung von Sanktionsmechanismen sowie die Kommunikation der Quotierungsziele nach außen zu kontrollieren, so erhöhen sie nicht nur den Druck auf andere Akteur_innen, sie potenzieren gleichzeitig ihre eigene Handlungsfähigkeit als geschlechterpolitisch ernstzunehmende Akteur_innen.

Crozier/Friedberg definieren Ungewissheit schließlich weiter in eine natürliche oder künstliche aus. Damit meinen sie, dass Ungewissheit entweder bewusst erzeugt werden kann oder sich aus einer gewissen Gemengelage von selbst bildet. Auch hier ist das Quotenbeispiel heranziehbar, da für Akteur_innen Unsicherheiten in Bezug auf die korrekten Quotierungen entstehen können, wenn andere bewusst falsche Informationen dazu streuen oder wenn die Organisation nicht in der Lage ist, die Regeln und Folgen von Quotierungen und ihrer Nichteinhaltung fächendeckend, verständlich zu kommunizieren.

Ungewissheiten können an das Beispiel anknüpfend eine Ressource in Verhandlungsbeziehungen sein und die Ergebnisse sozialen Handelns maßgeblich verändern (vg. ebd. 12ff.). Es gewinnt also der/die, welche/r das künftige Verhalten unvorhersehbar hält (vgl. ebd. 41ff.). Auch hier ist Mikropolitik als dynamisches Modell zu denken, zum einen, weil es sehr kontextspezifisch bezüglich der Frage ist, welche Ungewissheitszonen existieren, entstehen und verschwinden, sowie zum zweiten, weil die Kontrolle einer Ungewissheitszone u. a. auch von spezifischen Konfliktdynamiken bis hin zum weltpolitischen Geschehen abhängen kann. Und schließlich müssen soziale Macht, Stärke und Einfluss immer in einem konkreten Fall in Bezug auf die Gegenspieler_innen relevant und mobilisierbar sein. Hiermit ist gemeint, dass z. B. die Geschlechterquotierung eines Führungsgremiums recht einfach eingeführt werden kann, wenn sie für die Existenz des Gremiums legitimitätsstärkend ist sowie für das Gremium neue Machtressourcen mobilisieren kann. Auf der anderen Seite kann sie aber auch vom Gremium für das Fortbestehen und die machtvollen Wirkung nach innen und außen sowie die organisationale und gesellschaftliche Akzeptanz als marginal eingestuft werden und damit wird die Kontrolle der Ungewissheitszone Quotierung deutlich uninteressanter.⁹⁵ Dieses in

95 Crozier und Friedberg führen das Beispiel von einem Handwerker an, der bei einem wohlhabenden Grundbesitzer etwas reparieren soll. Weder der eine noch der andere sind aufgrund ihrer objektiven Klassenlage per se in der besseren oder schlechteren Position. Vielmehr ist der Kontext der Situation und der Zeitfaktor relevant, etwa, wie dringend ist die Reparatur, wie viele vergleichbare Arbeitskräfte gibt es, wer hat welchen Ruf zu verlieren, gibt es viele oder wenige Aufträge, ist das Ausbleiben der Reparatur besitzschädigend oder nicht. Somit ergibt

der Fußnote zuvor angeführte Handwerker_innenbeispiel sowie das vorher angeführte Quotierungsbeispiel und das Eisenbahnschienenbeispiel der Streikenden verdeutlichen eingehend, dass im Hinblick auf Ungewissheitszonen in der Analyse von Organisationen der Kontext, die beteiligten Akteur_innen sowie ihre Ressourcen und Strategien zu betrachten sind. Näheres zum organisationsanalytischen Vorgehen der Mikropolitik folgt im nächsten Abschnitt.

2.1.6 Mikropolitische Organisationsanalyse: kollektives Lernen auf dem Prüfstand

Crozier/Friedberg bleiben bewusst nicht beim Entwurf eines theoretischen Konzeptes von Mikropolitik stehen, sondern sehen sie als Mittel oder Werkzeug, politische Prozesse in Organisationen aufzudecken und im Kontext organisationaler Herausforderungen⁹⁶ einzuordnen. „Wesentlich ist also bei der mikropolitischen Organisationsanalyse, daß versucht wird, Handlungen und strukturelle Rahmenbedingungen des Handelns gleichermaßen im Blick zu haben.“ (Alt 2005: 312). Das Konzept der mikropolitischen Organisationsanalyse bei Friedberg/Crozier orientiert sich am Vorgehen der *grounded theory* nach Glaser/Strauss, zielt jedoch zudem weitergehend auf latente Sinngehalte ab. Dies prädestiniert zudem die dokumentarische Methode als Interpretationsmethode. Friedberg spricht im Anschluss an Glaser/Strauss auch vom Entwurf einer formalen Theorie des organisatorischen Phänomens (vgl. Friedberg 1995: 187ff.). Diese soll darüber hinaus eine Art Entscheidungshilfe für Akteur_innen in der Praxis sein (ebd. 295ff.). Wichtig ist dabei, dass sich Wissenschaftler_innen einen offenen Blick bewahren und nicht von vorne herein ein vorgefasstes Bild von den mikropolitischen Handlungsmotiven prägen: „Mikropolitik kann egoistisch, aber auch weitgehend selbstlos von jemandem betrieben werden.“ (Alt 2005: 313). Und dies muss immer kontextbezogen interpretiert werden. Die Allgemeingültigkeit von mikropolitischen Organisationsanalysen ist damit begrenzt, aber dennoch allgemein gesellschaftstheoretisch aufschlussreich. Crozier/Friedberg wählen in ihren Studien die Interviewmethode, um die Akteur_innen direkt auf die Bedeutung ihres Erlebens hin befragen zu können.

sich ein viel komplexeres und kontingenteres Bild des mikropolitischen Aushandlungsprozesses als vielleicht auf den ersten Blick zu vermuten wäre, wenn einer_r in einer reinen Auftraggeber_innen/Auftragnehmer_innen-Logik denkt.

⁹⁶ Ein Begriff, der in der Mikropolitik als Analysewerkzeug auftaucht, ist das *Relais*. Hiermit ist die Verbindung der Organisation zu ihrer Umwelt gemeint. Ein *Relais* ist eine netzwerkartige Verbindung von Organisationsmitgliedern mit externen strategisch relevanten Akteur_innen sowie andersherum die Verbindung des für die Organisation relevanten Umweltsegments in der Organisation. „Die Relais sind also sowohl der verlängerte Arm der Umwelt gegenüber der Organisation, als auch Agenten der letzteren in der Umwelt.“ (Crozier/Friedberg 1993: 96). Auf das *Relais* wird im Theoriekapitel nicht detaillierter eingegangen, da es für die in der Arbeit formulierte Forschungsfrage eine untergeordnete Rolle spielt.

„Die Informationsgewinnung erfolgt vor allem über Interviews mit relevanten Akteuren. In den Gesprächen werden die Sichtweisen der Akteure auf das Problem und andere Akteure, ihre Wissensbestände, Ziele, Interessen, Strategien, Ressourcen u. ä. versucht zu ermitteln. (...) Ausgehend von einem Vergleich und einer Interpretation der Interviewaussagen und der Interaktionsprozesse werden dann Hypothesen über die Machtbeziehungen aufgestellt.“ (Alt 2005: 320f.)

Das Ziel ist es dabei:

„[V]on den deskriptiven Daten über die Meinungen, Wahrnehmungen, Empfindungen und Einstellungen der Akteure ausgehend auf die Machtstruktur sowie auf die Beschaffenheit und Regeln der die Interaktion der Akteure regulierenden und ihre Verhaltensweisen bedingenden Spiele zurückzuschließen.“ (Crozier/Friedberg 1993: 304)

Einen detaillierten Einblick, wie eine empirische Organisationsanalyse im Anschluss an die Mikropolitik aussehen kann, offenbaren Ortmann et al. (1990) in ihren Fallstudien zur Einführung und Nutzung von Computersystemen in verschiedenen Wirtschaftsunternehmen. Sie befassen sich dabei mit der Frage nach der Einflussnahme auf ihre Einführung durch die Anwendung mikropolitischer Mittel sowie mit den Auswirkungen von EDV⁹⁷ auf die Macht- und Herrschaftsstrukturen im Betrieb.

Oft wird demgegenüber an Friedberg/Crozier kritisiert, dass eine durchgängige Operationalisierung ihrer Theorie fehlt, welche anhand eines systematischen Fallbeispiels die Analyse von A bis Z durchspielt (vgl. Neuberger 1995; Ortmann 1992). Hierzu ist jedoch zu bemerken, dass die Operationalisierung immer auch inhalts- und kontextbezogen vollzogen werden muss und die Hinweise von Friedberg/Crozier zur mikropolitischen Organisationsanalyse bewusst einen Spielraum lassen, da z. B. auch Gruppendiskussionen und teilnehmende Beobachtungen geeignete Analyseinstrumente für Mikropolitik sein können. Ebenso reicht bei der Auswertungsmethodik das Spektrum von der narrativen Inhaltsanalyse über die *grounded theory* bis zur dokumentarischen Methode. Somit ist die Operationalisierungskritik nur teilweise berechtigt, da jede Organisation ihre Eigenheiten hat, auf die beim Untersuchungsdesign rekuriert werden muss. Dies betrifft auch den in der eigenen Fragestellung ausgewählten Aspekt mikropolitischer Spiele in ver.di bezüglich Gender Mainstreaming. Daraus kann gefolgert werden: „Der organisatorische Ansatz führt somit zu einer ganz anderen Beziehung zwischen Wissen und Praxis.“ (Friedberg 1995: 399) und im Idealfall zu einem produktiven Wechselverhältnis:

⁹⁷ EDV steht für elektronische Datenverarbeitung. Diese ist im Vergleich zum Entstehungszeitpunkt der Ortmann-Studie heute zum strategischen Kernelement für viele Organisationen geworden, was ggf. auch bei den Hauptmachtquellen nach Crozier/Friedberg ergänzt werden müsste.

„Die Analyse verdeutlicht darüber hinaus, daß mikropolitische Prozesse sehr spezifisch ausgeprägt sind. Diese spezifischen Prozesse in Organisationen verweisen darauf, daß die traditionelle Abschottung zwischen Theorie und Empirie aufgegeben werden muss. Um Aussagen über die Reichweite, Wirksamkeit und Grenzen betrieblicher Gleichstellungspolitik treffen zu können, ist immer eine Überprüfung der theoretischen Kategorien in der Empirie wesentlich. Da sich die mikropolitischen Prozesse durch eine relative Kontingenz auszeichnen und sehr spezifisch geprägt sind, ist eine lediglich theorieorientierte Untersuchung nicht aussagekräftig. Zugleich ist jedoch aus dem selben Grund eine rein empirische Forschung zur Gleichstellung ohne Rückgriff auf die Theorie sinnlos.“ (Riegraf 1996: 232)

Dieses Zitat einer thematisch ähnlich gelagerten Untersuchung wie der eigenen verdeutlicht das Spannungsfeld von Empirie und Theorie, welches im Rahmen der Untersuchung berücksichtigt werden muss und schlägt gleichermaßen eine erste Brücke zu einer gegender-ten Mikropolitik, auf welche im Abschnitt 2.2.1 rekuriert wird.

2.2 Geschlecht in Organisationen

Geschlechterthematiken haben in der Theorietradition der Mikropolitik zu Beginn nur eine marginale Rolle gespielt. Damit unterscheidet sich die Mikropolitik jedoch nicht von anderen Schulen der Mainstream-Organisationstheorie. Da Feminist_innen die Ungleichheit der Geschlechterverhältnisse als wesentlichen Konstitutionsfaktor von Ungleichheitsverhältnissen in Organisationen identifiziert und sichtbar gemacht haben, erfolgte nach und nach ein Gendern der einzelnen Organisationstheorien sowie die Entwicklung eines eigenständigen Theoriestranges: der feministischen Organisationstheorie. Ein zentraler Befund ihrer Vertreter_innen befasst sich mit der Koexistenz von Wandel und Persistenz in den organisationalen Geschlechterverhältnissen. Damit verbunden ist, dass „das bipolare Alltagsverständnis von Geschlecht in unserer Gesellschaft nach wie vor Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten (re)produziert, auch wenn dies oftmals subtiler geschieht als noch vor hundert Jahren.“ (Graf et al. 2013: 188). Diese subtiler gewordenen Prozesse gilt es mit Blick auf die Vergeschlechtlichung von Organisationen besonders zu berücksichtigen. Ein Element des Wandels sind die vielfältigen Bewegungen von Frauen, die innerhalb ihrer Organisationen für ihre Gleichstellung kämpf(t)en. Zudem sind gesetzliche Regelungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Quotierung für Aufsichtsräte, die Gleichstellungsgesetze im Öffentlichen Dienst und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Kraft getreten, die als erste Gleichstellungserfolge im beruflichen Alltag zu spüren sind. Es kann zusammengefasst als kollektiver Verdienst von Frauenbewegungen, den Gender Studies und institutionalisierter Gleichstellungspolitik angesehen werden, dass in Organisationen in den letzten Jahrzehnten Fragen von Geschlechtergerechtigkeit verstärkt auf die Tagesordnung kamen und auch entsprechend institutionalisiert und verrechtlicht wurden. Aber hat dieser schlaglichtartig skizzierte Wandel auch zu einem umfassenden Abbau von Ungleichheitsverhältnissen in Organisationen der Erwerbswelt geführt? Ist damit die Rede von einer vergeschlechtlichten Organisation hinfällig geworden? Im Anschluss an Acker und die feministische Mikropolitik kann dies in Zweifel gezogen werden, wie im Folgenden ausgeführt wird. „Dies gilt auch und insbesondere, weil es sich bei Organisationen um interessenpluralistische Gebilde handelt, in denen AkteurInnen, individuell und in Gruppen unterschiedliche Interessen verfolgen und deshalb Gestaltungen immer auch Ergebnis von Aushandlungsprozessen sind.“ (Krell 2007: 73). Gleichzeitig ist anzuerkennen, dass Geschlechterverhältnisse in Organisationen undurchsichtiger geworden sind, gerade weil sich Geschlechterdifferenzen und daran anknüpfende Ungleichheiten nicht mehr überall und in der gleichen Offensichtlichkeit entdecken lassen. So hat die Komplexität von Geschlechterver-

hältnissen in Organisationen nicht ab-, sondern zugenommen. Geschlechterverhältnisse bilden sich also heute auch in Arbeitsorganisationen widersprüchlich ab. Dabei wird u. a. die Annahme zugrunde gelegt, dass eine fortschreitende Geschlechtergleichheit auf der diskursiven Ebene den Fortbestand struktureller Geschlechterungerechtigkeiten verdeckt (vgl. Wetterer 2002).

Im Folgenden soll anhand der organisationsbezogenen Geschlechterforschung der Gleichzeitigkeit von Wandel und Persistenz der Geschlechterverhältnisse in Organisationen nachgegangen werden. Es werden verschiedene Ansätze, diesen Zustand aus einer feministischen Perspektive wissenschaftlich und empirisch fundiert zu beschreiben, vorgestellt. Die meisten dieser Konzepte setzen voraus, dass Organisationen heute in Bezug auf die Herstellung von Gleichheit einem gewissen Legitimationsdruck unterliegen. Unterschiede bestehen zwischen den verschiedenen Ansätzen darin, wo dieser Druck erzeugt wird und wie der Schein von Gleichheit durch die Umwelt (Egalitätsmythen, Gleichheitsfasaden) oder die Organisation als soziales Feld und ihre Akteur_innen (rhetorische Modernisierung, Diskursivierung, Geschlechter-Wissen) gewahrt bleibt. Andere Ansätze befassen sich hingegen mit der Analyse, wie dieser Schein von Gleichheit dekonstruiert werden kann und ziehen hierfür Intersektionalität oder eine Melange verschiedener Gendertheorien für eine Theorie-Praxis-Reflexion zu Rate (vgl. Abschnitt 2.2.2).

2.2.1 Mikropolitik und Geschlecht

„Ein zentrales Ergebnis dieser Studien ist, dass mit Arbeits- und Organisationsprozessen immer auch die Darstellung und Zuschreibung von adäquater Geschlechtlichkeit verknüpft ist.“
(Wilz 2002: 446)

In der klassischen Literatur der Mikropolitik wird die Abwesenheit von Geschlechterverhältnissen als relevante Analysekategorie für die soziologische Organisationstheorie offenkundig.⁹⁸ Eine Ausnahme stellt Neuberger dar, wenn er zum einen die feministische Organisationstheorie u. a. Rastetters zur Kenntnis nimmt sowie sich in seinem Grundlagenwerk „Mikropolitik“ mit geschlechterbezogenen Strategien der Gestaltung von Geschlechterbeziehungen in Organisationen befasst (vgl. Neuberger 1995). Neubergers Reflexion offenbart, dass die als feministische Einflussstrategien dargelegten Symbolfiguren ebenso von männlichen Subjekten verwendet werden können und entsprechend umdeutbar sind. Auf diese Ambivalenz geht Neuberger jedoch nicht näher ein und er befasst sich stattdessen eher mit der Grundbedeutung von solchen Typologisierung. Ihmzufolge sollen Typologien eher einen Ansporn zur Erweiterung geben und weniger ein abgeschlossenes Bild darstellen (vgl. ebd. 119). Zu Recht merkt Acker (1990) in Bezug auf die dort dargestellte Typologie an, dass es zwar loblich ist, dass sich die Organisationstheorie nunmehr ein wenig mit Frauen- und Genderaspekten befasst. Gleichsam kritisiert sie, wie cursorisch dies stattfindet und dass eine substantielle Thematisierung von männlicher Dominanz - also eine fundierte Androzentrismuskritik - dabei nicht systematisch verfolgt wird (vgl. ebd. 140).

In der feministischen Organisationstheorie hat sich im Fortgang der Debatte um den Zusammenhang von Organisation und Geschlecht zudem die Verschiebung von der Makro- zur Mikroperspektive vollzogen und neben Acker gibt es auch im deutschsprachigen Raum seit den 1990er Jahren zunehmend Wissenschaftler_innen, die Geschlechterdifferenzen auf der Ebene des Handelns im Arbeitsalltag untersuchen (vgl. Wilz 2002: 446). Exemplarisch für mikropolitische Untersuchungen von Gleichstellungspolitik stellen Riegraf (1996) und Wilz (2002) heraus, dass zentrale Steuerung sowie Kooperationsfähigkeit und -willigkeit ausschlaggebend für den Erfolg von Gleichstellungspolitiken sein können und dass Geschlecht als Kriterium der Komplexitätsreduktion in Organisationen dienen kann (vgl.

⁹⁸ Die Geschlechterblindheit der Mikropolitik-Theorie reproduziert sich weiterhin quantitativ darin, dass 90% der Theoretiker_innen männlich sind und ihr Fokus bei den Fallstudien technizistisch ist.

ebd.).⁹⁹ Es werden verschiedene Befunde der Mikropolitik feministisch inkorporiert, so z. B. die kontingenten Kopplungen zur Erweiterung des Handlungsspielraums sowie die Nutzung organisationaler Machtpotenziale und Strategien der Komplexitätsreduktion. Riegraf entwickelt hierbei einen Neun-Phasen-Zyklus für Einführung, Ausgestaltung und Entwicklung von betrieblichen Gleichstellungsmaßnahmen.

Der mikropolitische Zyklus resp. Prozess zu Gleichstellungsmaßnahmen nach Riegraf:

1. Problemerkennung und -identifikation,
2. Problemdiskussion,
3. Problemdefinition,
4. Entwicklung von Problemlösungen und Erarbeitung von Lösungsalternativen,
5. Abwägung von Lösungsalternativen und Auswahl eines Problemlösungskonzeptes,
6. Formulierung und Festlegung von politischen Strategien (hier werden mikropolitische Unterstützungs- und Verweigerungsprozesse offensichtlicher),
7. Implementationsprozess,
8. Evaluation und Monitoring der Wirkung der Politik,
9. Korrektur (vgl. Riegraf 1996: 115ff.).

Für diese Arbeit ist u. a. die sechste Phase interessant, in deren Verlauf mikropolitische Widerstands-, Verweigerungs- und Unterstützungsprozesse in den Vordergrund treten. Denn die Auswahl von politischen Strategien zur Durchsetzung von Gender Mainstreaming hat sich im Zeitverlauf in ver.di verändert. Daran anknüpfend, bemerkt Riegraf, laufen die neun Phasen in der gleichstellungspolitischen Praxis mehrfach wie in einer Spirale ab. So lassen sich z. B. im zeitlichen Verlauf der Einführung von Gender Mainstreaming in einer politischen Organisation wie ver.di verschiedene Varianten der Phase sechs beobachten und es wird deutlich, dass sich die Koalitionen für Gender Mainstreaming im Laufe des Nachsteuerungsprozesses der Implementierung erfolgskritisch verändern können.¹⁰⁰ Daran anschlussfähig formuliert Jüngling:

„Die Analyse zeigt, dass für AkteurInnen von Gleichstellungspolitik eine ‚konfliktfähige Konsensstrategie‘ besonders geeignet ist: Auf der Mikroebene der direkten Interaktion ist Konfliktfähigkeit gefordert, während bei der strategischen Planung und Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen eine Orientierung am Konsens der Beteiligten unerlässlich erscheint.“ (Jüngling 1999: 357)

⁹⁹ Wilz spricht hier von kontingenten Kopplungen, womit sie meint, dass Geschlecht bei bestimmten Sachverhalten strategisch relevant gemacht oder bewusst ausgespart werden kann. Geschlecht muss somit nicht zwingend präsent sein, es spielt gleichsam aber auch nicht zufällig eine Rolle.

¹⁰⁰ Näheres hierzu findet sich im Empiriekapitel unter 4.2.

Hieran anknüpfend wird auch in der Empirie zu analysieren sein, welche Strategien die Promotor_innen von Gender Mainstreaming in ver.di selbst anwenden und ob sich diese im Zeitverlauf verändert haben.

Ein anderer relevanter Seitenstrang der feministischen Mikropolitik ist die Debatte um mikropolitische Kompetenz. Denn wie bereits zu Beginn des Kapitels erwähnt, ist die Bewertung von Mikropolitik ambivalent. So haben Mucha/Rastetter (2013) in einer Studie festgestellt, dass weibliche Führungskräfte, deren Selbstkonzept eng an weibliche Geschlechterstereotypen gekoppelt ist, Mikropolitik eher aus moralischen Gründen ablehnen. Wohingegen weibliche Führungskräfte, die hier nur über eine lose Koppelung verfügen, also z. B. ein eher androgyn geprägtes Selbstkonzept aufweisen, für erfolgreiches mikropolitisch Handeln begünstigt sind (vgl. ebd. 146f.). Zudem verfolgen Mucha/Rastetter einen anderen mikropolitischen Ansatz, als ihn diese Arbeit präferiert, da der Ansatz von Mucha/Rastetter sehr individuenzentriert ist und kollektive Aushandlungsprozesse nur aus dem Blickwinkel der Individuen z. B. entlang der Frage beachtet, wie sich weibliche Ingenieurinnen im habituellen Feld orientieren. Dennoch sind die entwickelten Heuristiken und Ergebnisse ein fruchtbarer Beitrag für die mikropolitische Forschung zu Geschlecht in Organisationen. Insgesamt ist der Befund einer mikropolitischen Beforschung von Geschlechterverhältnissen in Organisationen somit ambivalent und keinesfalls widerspruchsfrei.

„So gibt es Bereiche von Organisationen, in denen keine systematischen Geschlechterdifferenzen situativ und kontextabhängig relevant gemacht werden, und es gibt Hinweise dafür, dass bestimmte Formen der Geschlechterdifferenzierung und -hierarchisierung fortbestehen.“ (Wilz 2004: 448)

Zusammenfassend lässt sich hier der Schluss ziehen, dass gerade weil Vergeschlechtlichungsprozesse und Entgeschlechtlichungsprozesse offen, verdeckt und parallel in Organisationen stattfinden können, eine mikropolitisch reflektierte, feministische Organisationstheorie notwendig ist, die Komplexitäten und Koexistenzen im Geschlechterverhältnis berücksichtigt sowie der Forschung und wissenschaftlichen Debatte um Gender Mainstreaming neue Impulse zu geben vermag.

2.2.2 Gleichzeitigkeit von Persistenz und Wandel: aktuelle Befunde

Die soeben beschriebene gendersensible Anwendung von Mikropolitik zur Aufdeckung von Geschlechterungleichheiten in Organisationen soll nun durch aktuelle Befunde zur Gleichzeitigkeit von Persistenz und Wandel in organisationalen Geschlechterverhältnissen ergänzt werden. Diese Befunde orientieren sich an verschiedenen Theoriehintergründen. Da jedoch eher ihr zeitdiagnostischer Gewinn für die derzeitige Erforschung von Geschlechterverhältnissen in Organisationen im Vordergrund steht, wird dieser Aspekt hier nicht weiter vertieft betrachtet.

2.2.2.1 Geschlechter-Wissen und rhetorische Modernisierung

Heute zeichnen sich im Arbeitsalltag widersprüchliche Geschlechterrealitäten ab. Trotz des stetig wachsenden kollektiven Wissens über Geschlechterungleichheiten und den offensichtlich sichtbaren Schaden, den sie gesellschaftlich und individuell verursachen, halten sich heteronormative Geschlechterstereotype, Ungleichbehandlungen sowie (un)mittelbare Diskriminierung im Handeln von Akteur_innen in Organisationen hartnäckig.

Ein Erklärungsansatz für fortbestehende Diskriminierung ist, dass unser Wissen über Geschlecht die Bedingungen in einer Organisation bewusst und unbewusst beeinflusst. Die Art, wie unser Geschlechter-Wissen in diesem sozial-interaktiven Gefüge strukturiert wird, ist dann unsere alltägliche Entscheidungsgrundlage für legitimes Geschlechterhandeln, um Sanktionsrisiken zu minimieren.

„Ein Ergebnis der in Politik wie Wissenschaft geführten und über die Massenmedien popularisierten diskursiven Auseinandersetzungen ist ein stark gewachsenes, durchaus heterogenes kollektives Wissen um die ‚Frauen‘- bzw. Geschlechterfrage und über Ursachen und Folgen der Zuordnung jedes Menschen zu einer Genusgruppe.“ (Dölling et al. 2008: 211)

Somit ist das Geschlechter-Wissen der handelnden Akteur_innen nie losgelöst von gesellschaftlichen Diskursen zu betrachten. „Geschlechter-Wissen stellt einen strukturierten Wissensvorrat dar, der als subjektive Ressource für aktuelles und künftiges Handeln, für die Deutung und Wertung von Bedingungen, Anforderungen usw. wirksam werden kann.“ (Dölling 2005: 2). Unter Geschlechter-Wissen im Detail versteht Dölling erstens kollektives Wissen, das sich aus Alltags- und Erfahrungswissen, Expert_innenwissen sowie popularisiertem Wissen zusammensetzt. Zweitens meint sie damit individuell-biographische Klassifikationen und kollektive Wissensformen (vgl. Dölling et al. 2008: 209f.). Ihre methodologische Grundannahme ist hierbei, dass die individuelle Aneignung von Geschlech-

ter-Wissen doppelt gebrochen erfolgt, nämlich zum einen anhand einer biographieabhängigen Logik und zum anderen in Abhängigkeit von spezifischen Feldlogiken (vgl. ebd.). Dölling/Andresen (2008) haben anhand ihrer Thesen zum Geschlechter-Wissen eine empirische Studie zum Zusammenhang von Verwaltungsmodernisierung und Gender Mainstreaming in einem Berliner Bezirksamt durchgeführt. Die Autor_innen wollten wissen, ob bei den Führungskräften als Reformakteur_innen das Geschlechter-Wissen zum Abbau bestehender Geschlechterhierarchien beiträgt. Hierbei war von Interesse, ob die befragten Führungskräfte in Teilen über ein reflektiertes Geschlechter-Wissen verfügen und ob ein widersprüchliches Verhältnis zwischen diesem und dem Erfahrungswissen feststellbar ist (vgl. ebd. 212).¹⁰¹ Dies ist der Fall. Das Erfahrungswissen dominiert in einer organisational situierten Form als universalistischer Code, der Diskriminierung und Ungleichheit negiert. Selbst feine Positionierungsunterschiede bei den Führungskräften, z. B. aufgrund einer DDR-Sozialisation¹⁰² fallen nicht ins Gewicht und die Akteur_innen scheitern an den Transformationsgrenzen von organisations- und feldspezifischem Geschlechter-Wissen. Diese Wissensbestände bieten damit keine Ressource für den Abbau bestehender Geschlechterhierarchien und blenden die *gendered substructures*¹⁰³ in der eigenen Organisation systematisch aus. Was die Überwindung dieses Geschlechter-Erfahrungswissens so voraussetzungsvoll macht, ist, dass diese Klassifizierungsmuster fest habitualisiert sind und sich für die Akteur_innen in der Organisation bislang als richtige und zweckmäßige Deutungen bewährt haben (vgl. ebd. 216f.). Der Rückgriff auf die Differenzierung zwischen popularisiertem Geschlechterwissen und Expert_innenwissen ist auch für die eigene Studie relevant, da sich in den Interviews gezeigt hat, dass ersteres oftmals zu stereotypisierenden und essenzialisierenden Handlungsorientierungen führt und letzteres immer wieder aktiviert und aktualisiert werden muss, um geschlechtergerechtes Handeln zu begünstigen.

Auch Angelika Wetterer hat sich mit der widersprüchlichen Abbildung modernisierter Geschlechterverhältnisse in Arbeitsorganisationen beschäftigt. Sie ergänzt dabei den Begriff des Geschlechter-Wissens von Dölling und fügt neben dem Alltagswissen und dem alltagsweltlich orientierten Expert_innen-Wissen als dritte Dimension des Geschlechter-Wissens das wissenschaftliche Geschlechter-Wissen in die Begriffstypologie von Dölling ein.

101 Aus den Studienergebnissen bedingen sich auch Schlussfolgerungen für Gender-Trainings, die im Abschnitt 1.1.4 eingehender dargestellt sind.

102 Die Autor_innen gehen davon aus, dass aufgrund der in der DDR staatlich verankerten Gleichstellung von Frauen und Männern im Arbeitsleben Führungskräfte mit einer dementsprechenden Sozialisation ein anderes Geschlechter-Wissen akkumuliert haben als westdeutsche Führungskräfte.

103 vgl. auch im Theoriekapitel den Abschnitt zur vergeschlechtlichten Organisation nach Acker 2.2.3.

„Die Typologie des Geschlechterwissens, die ich hier skizziert habe, unterscheidet Typen von Wissen nach Maßgabe der Praxis, die sie ermöglichen, und nach Maßgabe der Anerkennungsregeln, denen sie Rechnung zu tragen haben. Alltagsweltliches Geschlechterwissen, Gender-Expertenwissen und wissenschaftliches Geschlechterwissen stellen Idealtypen von Wissen oder konkurrierenden Wirklichkeitskonstruktionen dar, die für unterschiedliche Konstellationen und Bereiche sozialer Praxis handlungsrelevant und dort aus praktischen Gründen unverzichtbar sind.“

(Wetterer 2008: 57)

Offen bleibt für sie jedoch die Frage nach den Interferenzen und Wechselwirkungen der verschiedenen Spielarten von Geschlechter-Wissen (vgl. ebd. 59). Das spannende an Wetterers Wissenstypologie für diese Arbeit ist nicht die zu Grunde liegende weitere Ausdifferenzierung der Wissensarten, sondern die Erkenntnis, dass die praktische Anwendung der jeweiligen Wissensbestände differierenden Anerkennungsregeln folgt. Dies lässt Geschlechter-Wissen zu einer strategischen Ressource im mikropolitischen Ringen um Gender Mainstreaming werden, wie sich später in den Interviews dokumentieren wird.

Ebenso forschungsleitend ist der Ausgangspunkt, der Wetterers Forschungsansatz kennzeichnet, dass der soziale Wandel bei der Modernisierung des Geschlechterverhältnisses gegenwärtig einen Stand erreicht hat, der zentral durch „Widersprüche, Brüche und Ungleichzeitigkeiten“ (Wetterer 2003: 288) gekennzeichnet ist. Struktur- und Kulturzusammenhang haben sich gegeneinander verschoben. Damit meint sie, dass derzeit eine fortschreitende Geschlechtergleichheit auf der diskursiven Ebene den Fortbestand struktureller Geschlechterungerechtigkeiten verdeckt (vgl. ebd.). Sie prägte in diesem Zusammenhang den Begriff der „rhetorischen Modernisierung“ (Wetterer 2002: 129), der darauf Bezug nimmt, dass sich lediglich das Sprechen über Geschlechterverhältnisse, allerdings nicht deren strukturelle Wirkmächtigkeit modernisiert hat. Wetterer identifiziert hier eine Kluft zwischen kultureller Flexibilität und struktureller Zählebigkeit von Geschlecht in der gegenwärtigen Gesellschaft.¹⁰⁴ Diese derzeit stattfindende rhetorische Modernisierung führt zu einer De-Thematisierung von geschlechtsspezifischen Ungleichheiten (vgl. Wetterer 2003). In diesem Zusammenhang benennt sie auch Gender Mainstreaming und Managing Diversity als Strategien rhetorischer Modernisierung:

„Ich denke, dass wir es bei Gender Mainstreaming & Managing Diversity weit eher mit rhetorischen Strategien der Modernisierung von Gleichstellungspolitik zu tun haben, mit einer Modernisierung des Redens über Gleichstellungspolitik und weniger mit einem Paradigmenwechsel in diesem Politikbereich. (...) [W]eil sich Gender Mainstreaming & Managing Diversity bei genauerer Betrachtung recht schnell als Re-Aktivierung tradierter zweigeschlechtlicher Denk- und

104 Dies ist eine eindeutige Parallele zu dem von Dölling identifizierten universalistischen Code, der Diskriminierung negiert.

Deutungsmuster entpuppen und nicht als deren Verabschiedung oder gar Unterminierung. (...) Doch dieser Eindruck beruht zu einem guten Teil auf dem Einsatz eines sehr traditionsreichen Elements rhetorischer Modernisierung: der Modernisierung des Vokabulars.“ (Wetterer 2002: 129)¹⁰⁵

Diese Folgerung wird bei Gender Mainstreaming nur teilweise nachvollzogen, da das Konzept in der Umsetzung voraussetzungsreich ist, wie im Forschungsstand unter 1.1.2 gezeigt wurde. Heister spricht in Anlehnung an Wetterer von „gefühlter Gleichstellung“ bei Gender Mainstreaming, die als Variante der rhetorischen Modernisierung angesehen werden kann. Sie meint zum einen, dass die Rhetorik des Gender Mainstreaming mehr Zuversicht ausstrahlt, als die tatsächlichen Fortschritte rechtfertigen (Heister 2007: 93f.). Zum anderen bewertet sie die Umsetzung von Gender Mainstreaming u. a. wegen fehlender Zeitressourcen als mangelhaft und fügt weiterhin an, dass dem massiven Widerstand der Männer im Gender Mainstreaming-Konzept nicht hinreichend Rechnung getragen wird (vgl. ebd.).

Jung verwendet zudem den Begriff der rhetorischen Modernisierung im Zusammenhang mit Geschlechterdemokratie. Darunter fasst sie, dass Geschlecht stärker als Frage von Typisierungen, Rollenbildern und Werten denn als Strukturkategorie erscheint. Im Anschluss daran finde eine Individualisierung von Ungleichheit statt. Kritisch sieht sie in diesem Zusammenhang auch die Orientierung am Geschlechter-Dialog, da hiermit Macht- und Hierarchieverhältnisse weitgehend ausgeblendet bleiben (vgl. Jung 2007: 100ff.).

„(Feministische) Gesellschafts- und Herrschaftskritik orientiert sich an einer gesellschaftstheoretischen Problemsicht, die soziale, politische und ökonomische Prozesse immer auch als Teil von sozialen Kämpfen und Interessensgegensätzen versteht. Nur ein Konzept, das (geschlechtsspezifische) Ungleichheiten und Demokratiedefizite in einer historisch konkreten Gesellschaftskonfiguration auch in ihrer Konflikthaftigkeit zu analysieren erlaubt, kann letztlich theoretisch einen herrschaftskritischen Geltungsanspruch behaupten sowie seine (geschlechter-) politischen Zielsetzungen einlösen.“ (Jung 2007: 107)

Wichtig ist bei diesen Begriffsnuancen der rhetorischen Modernisierung zu berücksichtigen, ob die Autorin von Geschlechterverhältnissen in der Gesellschaft oder von Geschlechterverhältnissen in Organisationen spricht: Es gibt zwar konzeptuelle Ähnlichkeiten, jedoch sind auf politische Organisationen einige der getroffenen Aussagen nicht eins-zu-eins übertragbar, wie z. B. die Analyse einer Gesellschaftskonfiguration in ihrer Konflikthaftigkeit. Hierzu bedarf es einer Operationalisierung, wie gesellschaftliche Konflikte in die Organisation diffundieren

¹⁰⁵ Ihre abschließende Bewertung fällt jedoch für Managing Diversity deutlich kritischer aus und sie merkt bei Gender Mainstreaming an, dass hier noch Geduld von Nöten ist, ob das große Versprechen und die rhetorische Modernisierung die einzigen Versprechen bleiben oder ihm doch noch eine Transformationsperspektive jenseits der Ökonomisierung von Gleichstellungspolitik zukommt (vgl. ebd. 146).

und umgekehrt. Hilfreich ist an dieser Stelle die Feststellung, dass politische Organisationen gesellschaftliche Konfliktdimensionen in sich widersprüchlich bearbeiten (vgl. Hoebel 2012). Es lässt sich abschließend für die gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse im Anschluss an Wetterer und Dölling mit Gildemeister bilanzieren, „dass sich die soziale Ungleichheit der Geschlechter trotz Diskursivierung immer wieder vor Ort reproduziert, der Diskursivierung bislang keine umfassende Habitualisierung gefolgt ist.“ (Gildemeister 2008: 223). So folgert Gildemeister, dass der Geschlechterforschung ihr Gegenstandsbereich noch nicht abhanden gekommen ist und die Ungleichheitsrelevanz der Differenzierung nach Geschlecht nach wie vor wirkmächtig ist. „Gerade weil die moderne westliche Gesellschaft keine ‚Genus-Gesellschaft‘ ist, wird die Persistenz der Differenzierung erklärungsbedürftig.“ (ebd. 2005: 60). Sie schlägt daher vor, Struktur- und Prozessanalysen miteinander zu verbinden.

„Diese Situation des ‚sowohl als auch‘ und ‚weder - noch‘ gilt es theoretisch und empirisch in den Griff zu bekommen. Die gleichzeitige Geltung eines ‚Unterschiedstabus‘ und eines ‚Gleichheitstabus‘ kann als Schlüssel zu einem Verständnis von ‚Geschlecht‘ als Ordnungsfaktor in modernen Gesellschaften verstanden werden.“ (ebd. 2005: 70)

Damit schlägt sie vor, die interaktive Herstellung von Geschlecht als sozialer Konstruktion mit der Analyse der sozialen Ungleichheit moderner Geschlechterordnungen zu verbinden (vgl. ebd. 2008: 223).

2.2.2.2 Egalitätsmythen und Gleichheitsfassaden

Egalitätsmythen resp. Gleichheitsfassaden sind Befunde eines neo-institutionalistischen Ansatzes der Geschlechterforschung, der sowohl die kulturelle als auch die strukturelle Ebene von Geschlechterverhältnissen in Organisationen berücksichtigt. So identifizieren Funder et al. 2006 in ihrer Studie Egalitätsmythen in IKT-Unternehmen (und später in der Pharma/Biotech-Branche), womit sie beschreiben, dass zwischen dem von der Organisation verlautbarten Gleichstellungsanspruch und der im Arbeitsalltag gelebten Geschlechter-Realität eine Lücke klafft (vgl. Funder et al. 2006: 206f.). Die zentrale Erkenntnis ist hierbei, dass ein Druck von der gesellschaftlichen Umwelt ausgeht, Gleichheit im Arbeitsleben zu gewährleisten. Dieser Druck bringt Organisationen zwar zum Handeln, dieses Handeln verbleibt jedoch auf der rein symbolischen Ebene. Der Egalitätsmythos wird dann als geschlechteregalitäre Tatsachen-Praxis dargestellt. So konstituiert sich in der Organisation das Schauspiel des Gleichheitsmythos fortwährend (vgl. ebd.). Hierbei besteht jedoch die Egalität nur auf dem Papier resp. im Leitbild oder *talk* und nicht in der *action*, wie Funder et al. es ausdrücken.

Dimensionen organisationaler Geschlechterkulturen

Geschlechterkultur	<i>Symbolisch-egalitär</i>	<i>Ambivalent-egalitär</i>	<i>Reflexiv-egalitär</i>
Symbolisch-normative Ebene:			
Bewertung von			
(1) Qualifikationen, Kompetenzen	Knowledge matters Geschlecht spielt keine Rolle	Knowledge matters Geschlecht hat dennoch Einfluss	Knowledge matters Geschlechterungleichheit soll abgebaut werden
(2) Tätigkeitsbereiche	Adronzentrischer Technikzentrismus	Kein reiner Technikzentrismus; Rekrutierung von Frauen für technische Berufsfelder	Keine Hierarchisierung von „männlichen und weiblichen“ Aufgabenbereichen
(3) Führungsstil	Frauen gelten als weniger durchsetzungsfähig	Frauen gelten als teamorientiert und kooperativ	Kein Unterschied zwischen Frauen und Männern
Strukturelle Ebene:			
(1) Horizontale/vertikale Segregation (Arbeitsteilung)	Horizontale und vertikale Segregation	Horizontale und vertikale Segregation, aber: Sensibilisierung für Geschlechterasymmetrie	Egalitäre Besetzung aller Hierarchieebenen
(2) Ressourcenzuweisung	Keine zentralen Entscheidungspositionen: ungleiche Verteilung von Macht und Einfluss	Einige Frauen in Führungspositionen: ungleiche Verteilung von Macht und Einfluss	Keine Machtasymmetrien
(3) Arbeit / Leben	Vollverfügbarkeit; Teilzeit als Karrierehemmer	Partielle Berücksichtigung	Balance

Quelle: Funder et al. 2006: 203

Die Autor_innen erforschen, dass in keiner der untersuchten Organisationen eine reflexiv-egalitäre Geschlechterkultur existiert. Vielmehr betreiben die untersuchten Unternehmen bezüglich Geschlechterpolitik eine Symbolpolitik oder verbleiben ambivalent, sprich vollziehen leichte Reformen auf der strukturellen Ebene, die aber für die Herstellung von Geschlechteregalität nur eine sehr begrenzte Wirkmächtigkeit aufweisen.¹⁰⁶

Die Entstehung dieser Egalitätsmythen wird wie folgt hergeleitet:

„Allein die Etablierung von Leitbildern ist somit noch keineswegs ein Beleg für einen strukturellen Wandel, schließlich kann die zunehmende Schwierigkeit, traditionelle Geschlechterdifferenzierung

¹⁰⁶ Im öffentlichen Dienst gibt es hingegen aufgrund von institutionalisierten Gleichstellungsbeauftragten und Gesetzen ein wenig mehr *action* als in den beforschten Unternehmen. Dies lässt sich ggf. auch auf einen Unterschied von politischen Organisationen im Vergleich zu Wirtschaftsorganisationen zurückführen (vgl. Hoebel 2012).

gen legitimieren zu müssen, nicht schon mit ihrer Auflösung gleichgesetzt werden. Kurzum auszugehen ist von der Entstehung eines ‚Egalitätsmythos‘, der in hohem Maße die ‚Vorderbühne‘ wissensbasierter Organisationen wie das Management bestimmt und in der Formulierung zum Ausdruck kommt: ‚Geschlecht spielt keine Rolle und darf auch keine Rolle spielen‘, die in einer Vielzahl von Interviews mit ManagerInnen aus IKT-Unternehmen fiel. Betrachtet man jedoch die Hinterbühne, wie etwa die informellen Strukturen, Koalitionsbildungen, Kämpfe um Macht, Einfluss und Anerkennung, ist am Ende dann doch in vielen Unternehmen immer noch ein ‚gendered‘ Management zu erkennen, demzufolge Geschlechterdifferenzierungen tief verwurzelt in der sozialen Praxis des Managements sind.“ (Funder 2008: 117f.)

Egalitätsmythen sind damit in erster Linie Ausdruck vergeschlechtlichter Substrukturen nach Acker, die es zu entlarven gilt. Durch die Demaskierung der Mythen als hegemoniale Deutungsmuster, die Geschlechterungleichheiten verschleiern, sollen Akteur_innen die Fähigkeit erhalten, bestehende strukturelle Ungleichheiten im Geschlechterverhältnis zu erkennen und anzugehen (vgl. Funder et al. 2006: 207; Funder 2008: 111f.). Die Persistenz auf der Vorderbühne wird also informell auf der Hinterbühne verhandelt. Ein neuerer Ausdruck bei Funder sind hier die „Gleichheitsfassaden“ (vgl. Funder 2016), welche z. B. in Tarifverträgen und Entgeltsystemen aufgebaut werden können. Hier müssen sowohl auf der verbandspolitischen als auch auf der betrieblichen Ebene geschlechtsspezifische Lohnunterschiede aufgedeckt, thematisiert und angegangen werden (vgl. Ranftl 2016).

„Die Entgeltdifferenzen werden an sachlich erscheinenden Tätigkeitsmerkmalen und Berufsbezeichnungen festgemacht. Ungleichbehandlung versteckt sich also hinter einer Gleichheitsfassade. Will man feststellen, ob verschiedene Arbeitstätigkeiten gleichwertig sind (...), muss man sie systematisch vergleichen.“ (ebd. 93)

Und eine Weiterentwicklung des Konzeptes der Gleichheitsfassaden findet sich in der „Mythenspirale der Egalität“, welche durch sich wiederholende Abfolgen von Egalitätsmythen auch Spielräume für Erosions- und Wandlungsprozesse eröffnen kann (vgl. Funder et al. 2014: 219). Aber was kann getan werden, um eine solche Veränderung anzustoßen? Ein Ansatz wäre den Autor_innen zu Folge, eine geschlechtergerechte kooperative Arbeitspolitik zu etablieren (vgl. ebd.). Hierfür müssen in Organisationen Arbeits- und Geschlechterpolitik als Einheit gesehen werden, die es gilt, im Betrieb als ein Interventions- und Kampffeld gemeinsam anzugehen. Einen Vorschlag hierzu unterbreiten Funder et al. mit dem Konzept der *(Gender)Relations of (Re)Production*.¹⁰⁷ Zentrale Perspektive ist es dabei, gewerkschaftliche Kämpfe auch um die Aushandlungsbedingungen von Reproduktionsverhältnissen in Betrieb und Gesellschaft zu führen (vgl. Funder 2016). Damit soll der De-Thematisierung von

¹⁰⁷ vgl. Abschnitt 1.2.5

Geschlecht der Boden entzogen werden, Egalitätsmythen entlarvt und ein nachhaltiger Wandel der Arbeits- und Geschlechterordnung gleichsam angestrebt werden. Die Autor_innen konstatieren darüber hinaus, dass heute in wirtschaftlichen Organisationen heterogene Logiken wie z. B. Selbstvertretung vs. Sozialpartnerschaft konflikthaft aufeinander treffen und sich daher die Gestaltungsoptionen von Arbeitbeziehungen entlang bestehender Herrschafts- und Machtasymmetrien bzw. unterschiedlichen Akteur_inneninteressen ergeben (vgl. Funder et al. 2014). Sie folgern in Anlehnung an Ortmann, dass eben dieses konfliktvolle Aufeinandertreffen heterogener Logiken innerhalb eines mikropolitischen Handlungskorridors stattfindet und auch eine entsprechende Vergeschlechtlichungskomponente aufweist (vgl. ebd. 464). Daran anknüpfend ist zu vermuten, dass sich die identifizierten Egalitätsmythen und Gleichheitsfassaden in einer politischen Organisation wie einer Gewerkschaft in abgeschwächter Form finden, da der Legitimationsdruck nach innen und außen sich anders darstellt. Gleichsam sind Gewerkschaften eine Akteur_in von Arbeits- und Geschlechterpolitik in Unternehmen und somit ein konstitutiver Teil in den von Funder et al. beschriebenen Prozessen.

2.2.2.3 Gender und Intersektionalität

Ein Ansatz, der ebenfalls den Blick für Interventionsfelder zur Veränderung der Geschlechterordnung in Organisationen weitet, ist der bereits im Abschnitt 1.1.6 im Kontext von Gender Mainstreaming und Diversity eingeführte Ansatz der Intersektionalität. Dieser soll hier unter dem Aspekt betrachtet werden, wie bei der Fokussierung auf Geschlechterverhältnisse mit Intersektionalität eine analytische Brille entstehen kann, die v. a. im Kontext von Gewerkschaften und deren Gegenstand der sozialen Ungleichheit nützlich sein kann. Daher werden hier eher konzeptionell-analytische Aspekte von Intersektionalität betrachtet, die bei der Analyse betrieblicher Binnen-Geschlechterverhältnisse von Nutzen sein können. Damit ist gemeint, dass Binnendifferenzierungen nach Klasse resp. Schicht, Alter, Körperlichkeit, Bildungsstand etc. notwendigerweise ein größeres Gewicht in den Analyseprozessen um Gender Mainstreaming erhalten.

Winker/Degele haben diesbezüglich einen praxeologischen Intersektionalitätsansatz entwickelt, der in acht Schritten zu einer intersektionalen Mehrebenenanalyse führt und ein Modell von Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Ungleichheitsverhältnissen

entwirft.¹⁰⁸ Analytisch vollziehen diese ihre Analyse auf drei Ebenen: der Strukturebene, der Identitätsebene und der Repräsentationsebene (vgl. Winker/Degele 2009 63ff.). Hierbei stellen sich nacheinander auf den drei Ebenen folgende Fragen: Welche strukturellen Herrschaftsverhältnisse sind in dieser Situation wirksam? Wie werden diese von den betroffenen Subjekten bewertet und bearbeitet? Wie (repressiv) (re)agiert das Gegenüber (Staat, Nachbarschaft, Familie etc.)? Und welche Wechselwirkungen bestehen? Ihr Untersuchungsbeispiel ist die Erwerbslosigkeit. Hieran zeigen die Autor_innen auf, wie die Masse der Erwerbslosen homogenisiert wird, obwohl Menschen je nach Alter, Geschlecht, Bildungsstand, Sorgeverpflichtungen und körperlicher/geistiger Gesundheit sehr unterschiedlich von Arbeitslosigkeit und damit einhergehenden Sanktionierungen betroffen sein können (vgl. ebd.). Hier zeigen Winker/Degele u. a. anhand einer diskriminierenden Sozialgesetzgebung auf, dass z. B. Menschen, die als gesund angesehen werden, nach dem SGB II behandelt werden und ALG II bekommen und diejenigen, welche aus gesundheitlichen Gründen weniger als drei Stunden täglich arbeiten können, ins SGB XII wechseln und Sozialhilfe beziehen, womit die Ausgrenzung einher geht, keine Berufsberatung, Qualifizierung etc. zu erhalten (vgl. ebd.). Bezieht man hier noch die Frage mit ein, ob die Person eine alleinerziehende Frau oder ein migrantischer Mann über 60 Jahre alt ist, so werden noch komplexere Strukturzusammenhänge sichtbar. So muss erstere, obwohl sie im Sozialrecht als Einzelperson gedacht wird und die Leistungen für ihr Kind sogar eine negative Auswirkung auf ihren eigenen Leistungsbezug bedeuten können, dennoch sorgfältig ihren Erziehungspflichten nachkommen, um das Sorgerecht zu behalten. Dabei wird sie von den sozialpolitischen Strukturen eher behindert und entmündigt als unterstützt. Der ältere migrantische Mann weist jedoch im gleichen System der Erwerbslosigkeit andere Barrieren und Benachteiligungen auf. So kann widerfahren, dass er durch die Behörde zwangsverrentet wird und er die Bedeutung dieses Status aufgrund von nicht ausreichend vorhandenen Kenntnissen des Deutschen als Amtssprache nicht versteht. Begibt er sich daraufhin zum Jobcenter, kann es sich zutragen, dass er mit der Begründung abgewiesen wird, es müsse vom Amt nicht für Übersetzung gesorgt werden. So verstreicht die Einspruchsfrist und er ist zwangsverrentet, ohne das er überhaupt ein adäquates Mitspracherecht hätte ausüben können. Anhand dieser Beispiele lässt sich verdeutlichen, wie komplex eine intersektionale Mehrebenenanalyse ist und wie diffizil schon der analytisch angemessene Einbezug der verschiedenen relevanten strukturellen Macht- und Herrschaftsverhältnisse ist. Winker/Degele wollen daran anschließend den Ansatz

108 Sie gehen dabei von einer kapitalistisch strukturierten Gesellschaft aus, deren grundlegende ökonomische Dynamik auf Profitmaximierung beruht (vgl. Winker 2015: 93).

der intersektionalen Mehrebenenanalyse auch für die Analyse von Geschlechterverhältnissen etablieren:

„Aus einer geschlechtertheoretischen Perspektive heißt das zusammenfassend und perspektivisch: Geschlecht ist im Kontext ‚rhetorischer Modernisierung‘ (Wetterer 2003), aber auch aufgrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes keine akzeptierte Diskriminierungskategorie mehr, weshalb sie oft nicht benannt wird. Dennoch werden Heteronormativismen im jeweiligen Kontext erkennbar, wenn die angesprochenen unterschiedlichen Anforderungen an Frauen, Mütter und heterosexuelle Partnerinnen miteinander in Beziehung gesetzt werden. Auch sind die jeweils wirksamen Klassen-, Rassen- und Körperverhältnisse mit Heteronormativismen verwoben, die intersektionale Analysen sichtbar machen. Die Untersuchung der Bedeutung von Geschlecht bedarf also einer ‚misstrauischen‘ Perspektive, die vor allem auf Nicht-Thematisierungen und die Verwobenheit mit anderen Kategorien achtet.“ (Winker/Degele 2009: 143f.)

Somit ist zu konstatieren, dass ihr Ansatz die „innerhalb kapitalistischer Systeme wirksamen strukturellen Herrschaftsverhältnisse - Klassismus, Heteronormativismen, Rassismen, Bodyismen - und deren Wechselwirkungen benennt.“ (Winker 2015: 93). Diese Wechselwirkungen in ihrem Zusammenspiel zu analysieren, kennzeichnet für Winker/Degele Intersektionalität. Einen wohlbedachten Einwurf zu diesem Ansatz macht Rommelspacher:

„Intersektionalität bedeutet Überschneidung (...). In den Sozialwissenschaften sind mit diesen in erster Linie die verschiedenen Machtdimensionen gemeint, die die Gesellschaft strukturieren, wie patriarchale und ökonomische Machtverhältnisse, ethnische und religiöse Dominanz, Heterosexismus, die Diskriminierung von Behinderten, Alten und Kindern. Des Weiteren sind Machtverhältnisse zwischen verschiedenen Religionen relevant, wie die zwischen Stadt und Land, zwischen verschiedenen Nationen oder auch globalen Regionen u.a.m. Die derzeitige Debatte konzentriert sich im Wesentlichen auf die Trias Klasse, ‚Rasse‘ und Geschlecht. Bereits hier stellt sich die Frage, ob diese Auswahl gerechtfertigt ist, und damit auch die Frage, ob es eine Hierarchie der Relevanz zwischen diesen verschiedenen Dimensionen gibt bzw. wer diese festlegt. Eine solche Priorisierung hat viel mit dem jeweiligen sozialen und politischen Standort zu tun, aus dem heraus sie formuliert wird. Dies gilt ebenso für die Frage, wie die Kategorien überhaupt definiert werden und auf welcher Ebene bzw. in Bezug auf wen sie analysiert werden.“ (Rommelspacher 2009: 81)

Im Folgenden führt die Autor_in in Anlehnung an McCall verschiedene Positionen aus: die anti-kategoriale, die intra-kategoriale und die inter-kategoriale. Und je nachdem, von welcher Warte aus forschend vorangeschritten wird, konstituieren sich dann auch die Forschungsergebnisse bzgl. der Geschlechterungleichheit (vgl. ebd. 88f.).

„Leslie McCall ordnete die Debatte in diesem Sinne in drei Richtungen, die die Kategorien wie Geschlecht oder ‚Rasse‘ als diskursive Konstruktionen hinterfragt und auflöst, zweitens die intra-kategoriale Orientierung, die die Unterschiede innerhalb einer Kategorie fokussiert, z. B. bei

Geschlecht zwischen schwarzen und weißen Frauen, und drittens die interkategoriale Richtung, die die Beziehungen zwischen den Kategorien/Gruppen und deren Veränderungen untersucht.“ (Lenz 2010: 163)

Exemplarisch macht McCall an der Auseinandersetzung Klasse vs. Geschlecht schon deutlich, welche Auseinandersetzungen es historisch zwischen bürgerlicher und proletarischer Frauenbewegung gab. Das in diesem Kapitel bereits bearbeitete Beispiel der Herkunft von Intersektionalität in den USA war der Antagonismus von Geschlecht vs. Rassismus. Derzeit wird in der BRD im feministischen Diskurs auch Geschlecht vs. Religion anhand von Kopftuch, Niqab und Burka verhandelt. Anhand dieser drei Beispiele lässt sich deutlich machen, dass die Konflikte im Feminismus künftig produktiver behandelt werden könnten, wenn sich die Protagonist_innen ihrer eigenen (de)privilegierten Positionierung innerhalb und zwischen verschiedenen Intersektionen bewusst sind.¹⁰⁹ In Abgrenzung zu Winker/Degele und aufgrund der von Rommelspacher thematisierten Problematik, das Verhältnis der Kategorien angemessen zu bestimmen und Kategorien an sich nicht zu essentialisieren, spricht sich Walgenbach für „Gender als interdependente Kategorie“¹¹⁰ aus (vgl. Walgenbach 2012). Sie betrachtet die Wechselbeziehungen zwischen sozialen Kategorien sowie die heterogene Strukturierung jeder Kategorie in sich, ohne einer Masterkategorie¹¹¹ Geschlecht Vorschub zu leisten. Die Autor_in erprobte ihr Konzept empirisch in einer historischen Studie über „weiße Identität, Geschlecht und Klasse in den deutschen Kolonien“ (vgl. Walgenbach 2012: 20). Walgenbach spricht auch in Anlehnung an Gutiérrez Rodríguez davon, dass jede Geschlechterkonfiguration ihre eigene historische und soziale Spezifik hat (vgl. ebd. 19). Ihre Position, Überkreuzungen, Schnittpunkte, Verschränkungen, Verkettungen etc. als Termini der Intersektionalitätsdebatte kritisch zu hinterfragen, rührt daher, dass eine Verkettung demnach nur möglich ist, wenn es einen genuinen Kern gibt. Hiervon grenzt sie sich insofern ab, „dass ein solcher ‚genuiner Kern‘ nur zu deklarieren wäre, wenn man spezifische Lebensformen, Subjektpositionen oder Diskurse privilegiert und zum theoretischen Zentrum erklärt.“ (Walgenbach 2012: 18f.).

Anhand dieses Abschnitts sollte deutlich werden, dass die Analyse von Gender Mainstreaming in ver.di durch eine intersektionale Sichtweise vertieft und kulturell sowie sozialstrukturell eingebettet werden kann. So könnten darüber hinaus z. B. Egalitätsmythen in

109 Eine Methode, dies Subjekten im Rahmen politischer Bildungsarbeit zugänglich zu machen, ist die im Abschnitt 1.1.6 beschriebene Anti-Bias Methode der *Power-Flower*.

110 Interdependent bedeutet frei übersetzt ‚dazwischen liegen‘ und ‚voneinander abhängen‘. Hierin deutet sich auch genau die zweifache Intersektionalitätsperspektive von Walgenbach an, sowohl jede Kategorie in sich detailliert zu analysieren als auch in ihrer Abhängigkeit und ihren wechselseitigen Konstitutionszusammenhang zu betrachten.

111 Es ist anzunehmen, dass Walgenbach Winker/Degele unterstellt, dass diese Kapitalismus als Masterkategorie ansehen. Außerdem setzt sie ihnen entgegen, dass es für empirische Forschung durchaus gangbar und weiterführend sein kann, von interdependenten Kategorien auszugehen (vgl. Walgenbach 2012).

Bezug auf differierende Diskursfiguren und Rechtfertigungsstrategien analysiert werden, die unterschiedliche Positionierungen in Reproduktionsverhältnissen in Abhängigkeit von Mutterschaft, Alter, Körperlichkeit, Herkunft, Bildungshintergrund und sexueller Orientierung sicht- und thematisierbar machen. Eine intersektionale Organisationsanalyse von Geschlechterverhältnissen erfasst daher Geschlecht in Verbindung mit anderen Faktoren. Auch wenn einige Geschlechterforscher_innen zurecht kritisch anmerken, dass die Analyse von Geschlechterverhältnissen stets andere sozialstrukturelle Faktoren mit zu berücksichtigen habe, so ist der Intersektionalitätsansatz insbesondere dazu geeignet, die Akteur_innen in politischen Organisationen für komplexe Zusammenhänge in Verbindung mit Geschlecht zu sensibilisieren. Denn ihnen ist die Komplexität der Betrachtung von Geschlechterverhältnissen mitunter weniger geläufig als den analytisch geschulten Geschlechterforscher_innen. Außerdem rückt der Intersektionalitätsansatz stärker Begrifflichkeiten von Privilegierung und Deprivilegierung in den Blick, was neue, diskriminierungsbewusstere Ansätze stärker in den Vordergrund rückt. Einige der Interviewpartner_innen verdeutlichen in ihren Äußerungen eine intersektionale Perspektive auf Geschlecht, wenn sie diese in Verbindung mit Care-Verpflichtungen, Alter, Ost-West-Sozialisation etc. in Verbindung bringen und schlussfolgern, dass von den Frauen und den Männern in Gender Mainstreaming-Analysen nicht gesprochen werden kann (vgl. Abschnitt 4.3.4 des Empiriekapitels).

2.2.2.4 Dilemmata von Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion

Auch Gudrun-Axeli Knapp argumentiert in Richtung einer Komplexitätssteigerung in Bezug auf die theoretische Fundierung der Kategorie Geschlecht in der gleichstellungspolitischen Praxis. Knapp identifiziert in den verschiedenen feministischen Strömungen gleichstellungspolitische Dilemmata zwischen Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion, welche jeweils bestimmte Ungleichheiten im Geschlechterverhältnis überbetonen und damit andere ausblenden. Daher plädiert sie für eine theoretisch reflektierte Gleichstellungspolitik (vgl. Knapp 2011: 71). Dies sei produktiv, plädiert auch Wetterer im Anschluss an Knapp, da sich die drei genannten Perspektiven wechselseitig ergänzen und korrigieren und diese deshalb erst in Verbindung miteinander die Grundlagen einer erfolversprechenden Gleichstellungspolitik bilden (vgl. Wetterer 2002: 142f.). Die Kritik an Differenz betrifft damit auch Gender Mainstreaming und Diversity, welche das bipolare Koordinatensystem männlich/weiblich dramatisieren würden, anstatt es außer Kraft zu setzen, sprich zu dekonstruieren (vgl. Knapp 2011: 74).

Knapp identifiziert folgende drei Gleichstellungs-Dilemmata:

1. Das Gleichheitsdilemma: Die Gleichbehandlung von Ungleichen baut Ungleichheit nicht ab, sondern schreibt sie fort.
2. Das Differenzdilemma: Es reproduziert die Fortschreibung tradierter geschlechtsspezifischer Zuschreibungen und reaktiviert Geschlechterstereotypen.
3. Das Dekonstruktionsdilemma: Ist für eine praktische Veränderung der Geschlechterverhältnisse nutzlos, weil sich innerhalb der Theorie kein Problem formulieren lässt, dass mit Gleichstellungspolitik zu lösen wäre. (vgl. ebd.)

In Verbindung zum kritischen Gender Mainstreaming-Diskurs attestiert Stiegler (2012) die Brauchbarkeit der von Knapp beschriebenen Dilemmata-Begriffe. Jedoch wendet sie zum Differenzdilemma ein, dass dieses Gender Mainstreaming nicht zum Vorwurf gemacht werden könne, denn es gehe dabei stets auch um andere Kategorien, denn Geschlecht als Masterkategorie an sich existiert nicht. Stiegler argumentiert, wer empirische Daten generiere, muss die Kategorie Mann/Frau erst mal unter anderen akzeptieren, sonst gäbe es gar keine praktisch bearbeitbare Datengrundlage. Das heißt gleichsam aber nicht, dass die Kategorien essentiell gesehen werden. Vielmehr werde versucht, aus der Vielzahl der Fälle ein Muster zu erkennen, welches auf die Wirksamkeit der Strukturkategorie Geschlecht verweist. Auch das dekonstruktive Denken über Geschlecht sei somit richtig, begründe es noch einmal mehr, wie unbegründet und unsäglich benachteiligend Geschlechterdifferenzen sind. Denn wenn Natur und Gott als Begründung für Unterschiede wegfallen würden, gäbe es keine mehr (vgl. ebd.). In Anlehnung an Knapp wird daher bei der theoretischen Reflexion des eigenen empirischen Materials zu fragen sein, ob theoretisch fundierte Gleichstellungspolitik nicht verschiedene geschlechtertheoretische Denkrichtungen inkludieren müsste:

„Aus der intersektionellen Forschung kann Gleichstellungspolitik daher etwas über ihre Reichweite lernen, vielleicht auch über die Notwendigkeit von Programmspezifikationen im Hinblick auf gruppenspezifische Problemlagen, mit Sicherheit wird sich dabei aber auch ihre Unverzichtbarkeit bestätigen.“ (Knapp 2007: 171)

Als wesentliches Anliegen nennt die Autorin das problemorientierte Zusammendenken von Gleichheits-, Differenz-, und Dekonstruktionsparadigmen. Knapp hat dafür eine pragmatische Lesart von Dekonstruktion entwickelt, welche zum Ziel hat, das System geschlechtertypisierender Zuschreibungen zu destabilisieren. Wobei eine umfassende Gleichstellungspolitik nie ohne eine materialistisch fundierte Kritik der Geschlechterverhältnisse existieren kann. Daran anknüpfend stellen sich für die Autorin u. a. folgende Fragen für eine Organisationsanalyse: Gleichheit für wen in der Organisation durchsetzen? Unter welchen Bedingungen? Mit welchem Ziel? Zudem stellt Knapp die berechtigte Frage: Müssen wir ein neues geschlechter-

politisches Programm (für Organisationen) entwickeln, welches Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion verbindet?

Werden Intersektionalität und gleichstellungspolitische Dilemmata an den Diskurs um Geschlecht und Organisation rückgebunden, muss also noch genauer erklärt werden, welche Rolle dies für Wandel und Persistenz von Geschlechterverhältnissen in Organisationen spielt. Anhand des bereits im Forschungsstand beschriebenen Sujets von Geschlecht und Gewerkschaft würde dies bedeuten, dass die Analyse der Veränderung von Geschlechterverhältnissen in Gewerkschaften nicht losgelöst von intersektionalen, dekonstruktionssensiblen Analysen betrachtbar ist und Akteur_innen in Gewerkschaften im Rahmen einer Praxisreflexion gleichsam dafür sensibilisiert werden sollten, dass Geschlecht mehr als reines *sex counting* ist und Spaltungslinien zwischen verschiedenen Kämpfen zu beachten sind:

„[D]a galten andere Kämpfe als sekundär oder waren sogar als ‚kleinbürgerliche Ablenkungen‘ verrufen, die dem einzigen Kampf der Arbeiterklasse, die Aufmerksamkeit stehlen. (...) [Dies] versetzte die ‚kulturell‘ genannten Bewegungen [gemeint sind Frauen-, Lesben-, und Schwulenbewegung] in die Lage, Lebenserfahrungen auf eine andere Weise zu problematisieren, wobei sie jedoch ihrerseits die Klassenherrschaft weitgehend vernachlässigten.“ (Eribon 2016: 234)

Somit kann ein intersektional-dekonstruktivistisches Denken ein wertvoller Ansatz für Gewerkschaften sein, Ungleichheiten in Arbeits- und Geschlechterverhältnissen in ihrem Zusammenhang und ihrer komplexen Struktur zu begreifen. Erste Ansätze hierfür lassen sich auch in einzelnen Interviewpassagen wiederfinden, wie im Empiriekapitel verdeutlicht wird. Dass die Perspektive einer gegenderten, intersektional differierenden Arbeitsorganisation einen neuen Diskurs in der Betrachtungsweise von Organisationen eingeläutet hat, wird nun im Folgenden anhand von Ackers Ansatz der *gendered organization* eingehender verdeutlicht.

2.2.3 Die *gendered organization*

Die Frauen- und Geschlechterforschung hat nachdrücklich darauf aufmerksam gemacht, dass die Strukturierungsmuster von gesellschaftlicher Arbeitsteilung sowie von Betrieben und Organisationen geschlechtsspezifisch geprägt sind. Einer der prominentesten Ansätze, diese Vergeschlechtlichungsprozesse in Organisationen zu fassen, ist das Konzept der *gendered organization* von Acker (vgl. ebd. 1990; 2006). Als Acker dieses Konzept in den 1990er Jahren entwarf, hatte sie eine kapitalistisch vergesellschaftete Organisation vor Augen, die

grundlegend von einer geschlechtlichen Arbeitsteilung durchdrungen ist.¹¹² Dabei bezog sie sich u. a. auf die Zuweisung von Führungspositionen, die Entlohnung, den kollegialen Umgang im Arbeitsalltag sowie die in der Organisation wirksamen Leitbilder und Symbole (Acker 1990: 146f.). Hierbei zeigte sich, dass auch Praktiken, die auf den ersten Blick geschlechtsneutral erscheinen, eine geschlechterbezogene Schieflage (*gender bias*) aufweisen können. Acker machte mit dem Verweis auf *gendered substructures*, die zur vergeschlechtlichten Organisation führen, deutlich, dass das Wirken von hierarchischen Geschlechterverhältnissen in Organisationen komplex ist, oftmals verdeckt stattfindet und nicht entkoppelt von gesellschaftlichen Machtverhältnissen besteht (vgl. ebd.). Acker betrachtet demnach Organisationen in Abhängigkeit von gesellschaftlichen Verhältnissen. Die vergeschlechtlichte Organisation reproduziert sich ihr zufolge durch die *gendered substructures*. Diese bilden sich unter Rückbezug auf die gesamtgesellschaftliche, kapitalistische Produktionsweise, in welche grundlegende Geschlechterungleichheit eingelassen ist.

„Their gendered nature is partly masked through obscuring the embodied nature of work. Abstract jobs and hierarchies, common concepts in organizational thinking, assume a disembodied and universal worker. (...) The positing of gender-neutral and disembodied organizational structures and work relations is part of the larger strategy of control in industrial capitalist societies, which, at least partly, are built upon a deeply embedded substructure of gender difference.” (Acker 1990: 139)

In Arbeitsorganisationen existiert also eine implizite Orientierung an hegemonial männlichen Leitbildern, die zu einer androzentrischen Organisationsstruktur und -kultur verdichtet werden. Mit einer hegemonial männlich geprägten Organisation meint Acker an dieser Stelle die Ausrichtung des Miteinanders am von weißer Männlichkeit geprägten Normalarbeitsverhältnis, z. B. was Arbeitszeiten, Verfügbarkeit und Gratifikationen angeht und was in den westlichen Wohlfahrtsstaaten in die gesellschaftliche Praxis eines *male breadwinner model*, also des männlichen Familienernährermodells mündete (vgl. ebd.). Auch wenn Acker ihre Theorie anhand von Studien in Wirtschaftsorganisationen u. a. Banken entwickelt, so sind ihre Ergebnisse sicherlich auch auf politische Organisationen wie Gewerkschaften übertragbar, da sie ihren analytischen Ausgangspunkt bei hegemonialer Männlichkeit (vgl. Connell 1999) und der Reproduktionsblindheit von Organisationen setzt. Jedoch könnte die rhetorische Rechtfertigung von geschlechterdiskriminierenden Leitbildern und Praxen in politischen Organisationen subtiler vonstattengehen.

¹¹² Manche Dinge haben sich in Organisationen seitdem geändert. Zum einen hat sich die kapitalistische Verwertungslogik deindustrialisiert und digitalisiert. Zum anderen haben sich analog auch Geschlechterverhältnisse modernisiert. Die beiden den miteinander konstitutiv verwobenen Systemen zu Grunde liegenden Macht- und Herrschaftsverhältnisse bestehen jedoch fort und damit einhergehend gewinnen intersektionale Betrachtungen, die auch schon Ackers Analyse prägten, zunehmend an Bedeutung.

2.2.3.1 Vergeschlechtlichung: Grundlagen der Theorie

“Gender is not an addition to ongoing processes,
conceived as gender neutral.”
(Acker 1990: 146)

Für Acker ist die Analyse von Geschlechterverhältnissen keine zusätzliche Analyseebene, sondern sie deckt damit auf, dass alle Prozesse in Organisationen gegendert sind. „[Gender] is an integral part of those processes, which cannot be properly understood without an analysis of gender.“ (Acker 1990: 146). Sie hat dies anhand von fünf ineinandergreifenden Dimensionen des Genders in Organisationen näher bestimmt: Erstens verweist sie auf die geschlechtliche Arbeitsteilung einer Organisation, z. B. die Trennung in einen weiblichen Verwaltungsbereich und einen männlichen gewerkschaftspolitischen Bereich. Mit dieser geschlechtlichen Arbeitsteilung geht auch die Abwertung von weiblich konnotierten Fähigkeiten (soziale Kompetenz) und die Aufwertung von vermeintlich männlichen (technische und fachliche Kompetenz) einher (vgl. ebd.). Zweitens bestehen strukturierende Symbole bzw. Leitbilder von Geschlecht, z. B. sind technische Kompetenzen eher männlich, soziale eher weiblich konnotiert (vgl. ebd.). Drittens gibt es auch gegenderte Interaktionsstrukturen, z. B. das dominant männliche Redeverhalten in Teambesprechungen (vgl. ebd.). Viertens existieren geschlechtlich konnotierte Selbstrepräsentationen, die auch aus den ersten drei Dimensionen gespeist werden, z. B. ein uniformer, nicht zu weiblicher Kleidungsstil von Führungsfrauen (vgl. ebd. 146f.). Diese Dimension verweist v. a. auf die vergeschlechtlichten Komponenten der individuellen Identität (vgl. ebd.). Fünftens verfügen Organisationen über geschlechterhierarchisierende Organisationslogiken, die eigenen Routinen unterliegen, z. B. einer differenten Einstufungspraxis, langen Kernarbeitszeiten oder einer an männlich konnotierten Eigenschaften orientierte Beurteilungssystematik (ebd.). Die Autorin orientiert sich bei ihrer Analyse insgesamt stark an den Wirkungen geschlechterdifferenter Hierarchien für betriebliche Strukturen. Insofern sieht Acker Organisationen als Gebilde an, die sich aus bereits existierenden gesellschaftlichen Strukturen heraus entwickelt haben. Vor diesem Hintergrund ist die alltägliche Aushandlung von Positionen für sie ein vermachteter Prozess¹¹³, indem hierarchische Geschlechterverhältnisse mit der Intention (re-)produziert werden, eine bessere gesellschaftliche Positionierung¹¹⁴ einnehmen zu können. Damit spitzt ihre Analyse bestehende organisationstheoretische Ansätze feministisch zu und liefert

113 Genau an diesen vermachteten Aushandlungsprozessen kann mit Mikropolitik analytisch angesetzt werden, um näher zu betrachten welche Akteur_innen welche organisationalen Spiele um Gender Mainstreaming gewinnen oder auch nicht und warum.

114 Der Ansatz der Mikropolitik vermag hierbei u. a. ein besonderes Augenmerk auf den Kampf um begehrte Positionen in der betrieblichen Hierarchie zu legen. Er kann dabei auch aufdecken, warum vermeintlich machtlose Akteur_innen genderpolitische Siege vom Platz tragen.

gleichzeitig eine geschlechtertheoretisch fundierte Betrachtungsweise davon, auf welchen Ebenen sich Geschlechterungleichheiten herstellen. Daher argumentiert sie, dass eine geschlechtersensible Organisationstheorie auch emotionale, reproduktive und sexualitätsbezogene Aspekte von Geschlechterverhältnissen berücksichtigen muss. Dieser Annahme folgt auch die vorliegende Arbeit.

Wichtig ist für Ackers feministische Analyse zudem die Berücksichtigung einer intersektionalen Sichtweise. Hier prägt sie den Begriff der Ungleichheitsregime (*inequality regimes*) in Bezug auf „gender, class, race“ und orientiert sich bei deren Beschreibung als lose, variable und machtdurchzogene Gebilde explizit an der Rhetorik der Mikropolitik (vgl. Acker 2006). Die *gendered organization* bedeutet für Acker zusammengefasst: “The term ‘gendered institutions’ means that gender is present in the processes, practices, images and ideologies, and distributions of power in the various sectors of social life.” (Acker 1992: 567). Auch wenn der empirischen Herangehensweise der vorliegenden Arbeit keine dezidierte intersektionale Analyse zu Grunde liegt, so gilt es, Intersektionalität als reflektorische Referenzfolie nicht außer Acht zu lassen, wenn Gender Mainstreaming innerhalb von ver.di betrachtet wird. Vielmehr müssen Geschlechterverhältnisse auch im Rahmen von Gender Mainstreaming-Analysen mit anderen Strukturkategorien als Teil einer umfassenden Genderanalyse in Verbindung gebracht werden (vgl. Abschnitte 1.1.6; 2.2.2.3). Die *gendered organization* ist im sozialen Leben also allgegenwärtig, wenn auch oftmals unsichtbar, wie der nächste Abschnitt verdeutlicht.

2.2.3.2 Unter der Oberfläche: Die *gendered substructures*

“The substructure is not just ideological, but is manifested and reproduced through the ostensibly genderneutral practices and activities of doing the work of organizing.”
(Acker 1998: 197)

Mit Acker lässt sich zudem ein Blick auf die feministische Hinterbühne der Mikropolitik werfen, um zu ergründen, warum im Anschluss an ihr Konzept der vergeschlechtlichten Organisation die Existenz der *gendered substructures* Erscheinungsformen von Persistenz und Wandel in organisationalen Geschlechterverhältnissen zugleich ermöglichen. Sie leitet ihre Theorie von der Annahme her, dass die geschlechtliche Arbeitsteilung allgegenwärtig in kapitalistischen Gesellschaften ist und sich über die Hierarchisierung von produktiver und reproduktiver Sphäre vollzieht. Dabei ist für Acker unerheblich, ob diese bezahlt oder

unbezahlt verrichtet wird. Hierbei ist es ebenso wichtig zu bemerken, dass die Autorin auch einen dezidiert intersektionalen Blickwinkel einnimmt:

„Inequality regimes are the interlocked practices and processes that result in continuing inequalities in all work organizations. (...) All organizations have inequality regimes, defined as loosely interrelated practices, processes, actions, and meanings that result in and maintain class, gender and racial inequalities within particular organizations. (...) I define inequality in organizations as systematic disparities between participants in power and control over goals, resources, and outcomes (...). Inequality regimes are highly various in other ways; they also tend to be fluid and changing. (...) Particular practices and interpretations develop in different organizations and subunits.” (Acker 2006: 441ff.)

Wichtig ist zu bemerken, dass für Acker die *gendered substructures* neben dem Wirken auf Gender als sozialem Geschlecht auch die Aspekte von Körperlichkeit und Sexualität umfassen (*sex*). Sie argumentiert, dass damit über Geschlechterverhältnisse in Arbeitsorganisationen eine vielschichtige Kontrolle auf weibliche Körper ausgeübt wird (vgl. ebd. 1990: 140). Acker recurriert dabei auf das Konzept der hegemonialen Männlichkeit nach R. W. Connell (vgl. Connell 1999). So gibt es z. B. zahlreiche Untersuchungen, welche zeigen, wie Frauen in Spitzenpositionen gezielt in Bezug auf Körperlichkeit und Sexualität eine Abwertungspraxis erfahren, welche den männlichen Pendants nicht widerfährt und ihnen diese Aspekte eher noch zur Machtmehrung gereichen können.

Die Autorin führt zudem an, dass ihr Konzept der Ungleichheitsregime hilfreich ist, um zu untersuchen, warum Gleichstellungspolitiken fehlschlagen oder erfolgreich sind. Deutlicher wird ihr Ansatz anhand ihrer Untersuchung zu den Geschlechterregimen in schwedischen Banken von Anfang der 1990er Jahre. “The term ‘gender regime’ stands for the ways that gender is part of organizational processes at a particular time, in a particular organization.” (ebd. 1994: 129). Hier macht sie Geschlechterunterschiede und -ungleichheiten anhand verschiedener Zugangspunkte sichtbar. Acker konstatiert u. a., dass neben der schlechteren Bezahlung von Frauen und deren niedrigeren Rängen in der Organisationshierarchie auch Reorganisationen mit Kostenspareffekten nur durch die Nutzung weiblicher Humanressourcen u. a. durch Aufwertung der Bankschalterposition möglich waren. Zugleich konstatiert sie, dass weiblich geführte Teams niedrigere Hierarchien aufweisen und kooperativer zusammenarbeiten, wohingegen männlich geprägte Teams eher hierarchisch und spezialisiert strukturiert sind. Neuere Organisationsveränderungen orientierten sich ihrzufolge an ersterem. Darüber hinausgehend ist der einstmals paternalistische Beratungsduktus in den Banken verschwunden, da er nicht mehr zum modernen Geschäftskonzept passte. Jedoch hat sich an der geschlechtlichen Arbeitsteilung innerhalb der Banken hierarchiebezogen wenig verändert, da

dass Management nach wie vor männlich dominiert ist (vgl. ebd. 128f.). Es haben sich Acker zu Folge in den schwedischen Banken die *gendered substructures* gewandelt, wobei der Prozess zu mehr Geschlechtergerechtigkeit sich nicht zeitgleich vollzogen hat. Somit verweist Acker in ihrer Studie einerseits darauf, dass zunächst geschlechterneutrale Organisationsveränderungsprozesse stets geschlechtsspezifische Auswirkungen aufweisen können (vgl. ebd.). Andererseits belegt sie, dass die Aufwertung von Frauentätigkeiten stets in dem Maße stattfindet, wie sie dem Organisationsziel resp. der kapitalistischen Verwertungslogik dienlich ist und es einen von außen auftretenden Veränderungsdruck gibt, der diese Anpassungen für Organisationen notwendig macht (vgl. ebd.). Daher ist Ackers Forschungsansatz, der zeit- und organisationsspezifisch existierenden *gendered organization* und ihrer Funktionsweise auch für das eigene Forschungsvorhaben nützlich, weil sich darin Ambivalenzen im organisationalen Geschlechterverhältnis abbilden und erklären lassen.

In Bezug auf die bei Acker genannten Widersprüchlichkeiten zeichnet sich in politischen Organisationen ab, dass das Mitgliederinteresse eine Dimension ist, welches die Beschaffenheit der *gendered substructures* und der *inequality regimes* beeinflussen kann und widersprüchliche Anforderungen an die Umsetzung des Konzeptes Gender Mainstreaming zu Grunde legt. Dies gilt es in der Empirie näher zu beleuchten.

2.2.3.3 Geschlecht wird gemacht: Die fünf Interaktionsprozesse des Genderns

“Understanding how the appearance of gender neutrality is maintained in the face of overwhelming evidence of gendered structures is an important part of analyzing gendered institutions.“ (Acker 1992: 568)

Die fünf Dimensionen des Genderns, welche als *gendered substructures* die *gendered organization* erzeugen, werden in der folgenden Tabelle dargestellt. Dabei wurden diese um eigene Fragestellungen, betriebliche Beispiele und Gleichstellungsmaßnahmen ergänzt.

Die fünf Dimensionen des Genderns nach Acker (1990)

	Dimensionen der gendered substructures	Analytische Ebenen	Fragestellungen	Betriebliche Beispiele	mögliche Gleichstellungsmaßnahmen
1	geschlechtliche Arbeitsteilung	strukturell	Wer macht welche Arbeit? Was ist welche Arbeit wert?	Produktion vs. Reproduktion, Verwaltungsjobs vs. Führungsjobs, rationale vs. emotionale Tätigkeiten	Quotierung, geschlechtersensible Personalentwicklung z. B. Mentoring-Programm
2	Symbole und Leitbilder von Geschlecht	kulturell	Wem werden welche Rollen zugeschrieben? Wem wird was zugetraut?	technisch begabt vs. sozialkompetent, durchsetzungsstark vs. kooperativ, Arten von Führungsstilen	Gender-Teams in Seminaren, Projekt Väter und Vereinbarkeit
3	gegenderte Interaktionsstrukturen	strukturell und kulturell	Wer darf was sagen? Wer spricht mit wem wie oder nicht? Wer führt und wer folgt?	Sitzungsorganisation, Redeanteile, Diskursverläufe, Dominanz vs. Unterordnung	Leitfaden gendergerechte Sprache, quotierte Redner_innenliste
4	geschlechtlich konnotierte Selbstrepräsentationen	kulturell	Welches Aussehen, welches Verhalten wird als angemessen gewertet?	Kleidungsstile, Macher vs. Befehlsempfängerin, unabhängig vs. abhängig, strategisch vs. impulsiv	gendergerechte Materialien und Publikationen, Coaching
5	geschlechterhierarchisierende Organisationslogiken	strukturell und kulturell	Wessen Bedürfnisse werden berücksichtigt? Wessen Lebensverhältnisse sind Leitmotiv?	Arbeitszeitregime, Kriterien der Leistungsbeurteilung, Tarifverträge	geschlechtersensibler Arbeits- und Gesundheitsschutz, Audit Beruf und Familie

Quelle: Acker 1990 und eigene Ergänzungen

Ackers Analyse setzt grundsätzlich an den beruflichen Tätigkeiten in Organisationen an: „The job is the basic unit in a work organization’s hierarchy.“ (Acker 1990:148). Sie argumentiert dabei stets in der Logik eines erweiterten Arbeitsbegriffes und begreift so auch Reproduktion als konstitutiv für die *gendered organization*.

„Many women, in contrast to men, worked part-time, and some banks created ‘housewife shifts’ to provide extra help during peak hours. (...) When women used the option of part-time work or used their legal right to parental leave, their promotion possibilities seemed to have been cut off.“ (ebd. 1994: 121)

Die Stärke ihres Ansatzes ist insbesondere, dass sowohl strukturelle als auch kulturelle Aspekte berücksichtigt und die verschiedenen Ebenen des Genderings in Organisationen sichtbar gemacht werden. Wirft mensch einen Blick auf die Spalte mit den Beispielen in der Tabelle, so wird zum einen deutlich, dass sich die betriebliche Praxis der Herstellung von

Geschlechterunterschieden auch anhand des mikropolitischen Spielebegriffs detaillierter betrachten lässt. Zum anderen kann mit der Identifizierung von Ungleichheitszonen eingehender analysiert werden, welche Dimensionen in der untersuchten Organisation für die Erzeugung der Ungleichheiten besonders ins Gewicht fallen und wo ggf. schon erste Fortschritte vollzogen wurden. Somit kann die Mikropolitik die den fünf Dimensionen des Genders zu Grunde liegenden Interaktionsstrukturen detailliert beschreiben. Ackers Ansatz vermag diese dann aus einer feministischen Perspektive gesellschaftlich einzuordnen und zu bewerten.

Mit einer mikropolitischen Herangehensweise ist daher in der Empirie gendersensibel zu untersuchen, wer mit wem wie innerhalb der verschiedenen Dimensionen der *gendered substructures* handlungsmächtig ist und ob dies eher auf der kulturellen oder auf der strukturellen Ebene anzusiedeln ist. Die Verbindung von Acker mit einer gendersensiblen Mikropolitik ermöglicht es daher, in der Empirie das Interaktionsverhalten von Akteur_innen genauer in den Blick zu nehmen und auch ihr verdecktes Ringen um Ungewissheitszonen von Gender Mainstreaming in ver.di in den Fokus der Analyse zu rücken.

2.3 Organisationstheorie revisited: Geschlecht, wo steckst du?

„Die Evaluation von Gleichstellungspolitik ist ein schwieriges Untersuchungsfeld.“
(Jüngling/Rastetter 2008: 129)

Um Gender Mainstreaming in ver.di sowohl organisations- als auch geschlechtertheoretisch angemessen betrachten zu können, wurde eine verbindende theoretische Verortung von feministischer Mikropolitik sowie Ackers *gendered organization* vorgenommen. Zudem wurde anhand der Debatte um Wandel und Persistenz von Geschlechterverhältnissen in Organisationen eine Aktualisierung von Befunden zur *gendered organization* vollzogen. Es wurde somit verdeutlicht, dass verschiedene analytische Werkzeuge mit unterschiedlichen Funktionen benötigt werden, um die Empirie zu Gender Mainstreaming in ver.di theoretisch angemessen zu reflektieren.

Um den Untersuchungsgegenstand der Reflexion zugänglich zu machen, ist die Mikropolitik sinnvoll, um Machtstrukturen sichtbar zu machen und darin Geschlechterdimensionen aufzuzeigen. Mikropolitik klärt also, wie sich Akteur_innen in der Organisation bewegen und warum. Das ist ihr Erkenntnisgewinn. Jedoch liegt ihre Limitierung im an begrenzter Rationalität orientierten Menschenbild und in der Geschlechterblindheit ihrer klassischen Theorieansätze. Daher wurde der Versuch unternommen, sie geschlechtersensibel zu wenden. Die *gendered substructures* verdeutlichen diesbezüglich, welche unsichtbaren Stellschrauben innerhalb der gegenderten organisationalen Machtstrukturen dazu führen, dass Gender Mainstreaming in der Umsetzung an Grenzen stößt. Zudem kann mit Acker eingehender strukturalistisch angeknüpft werden, da sie kapitalismuskritisch auf die Prozesse fokussiert, welche gesellschaftlich zu vergeschlechtlichten Machtstrukturen führen und auch emotionale Aspekte berücksichtigt. Eine Kombination beider Theorieansätze kann aufzeigen, wie Akteur_innen gezielt versuchen, Zonen der Ungewissheit in Bezug auf Gender Mainstreaming zu gestalten/kontrollieren und auf welche vorreflexiven Ideen von Geschlecht(-erverhältnissen) sie dabei zurückgreifen. Dabei kann es Akteur_innen durch gewisse Strategien gelingen, (temporäre) Kontrolle z. B. über die Deutungshoheit zu Gender Mainstreaming in der Organisation zu erlangen.

Im Anschluss daran bietet sich ein Abgleich mit den Befunden an, die im Abschnitt zu Wandel und Persistenz eingehender erläutert wurden. Geschlechter-Wissen kann an Dölling et al. anknüpfend als mögliche subjektive Ressource bei der Implementierung von Gender Mainstreaming, aber auch als Hindernis betrachtet werden. Zudem ist im Anschluss an Wetterer zu fragen, ob sich im sozialen Wandel der Geschlechterverhältnisse in ver.di der

Struktur- und Kulturzusammenhang gegeneinander verschoben haben und wenn ja, ob ihr Befund der rhetorischen Modernisierung hier hinreichend kennzeichnend ist. Und daran anschließend kann mit Gildemeister eruiert werden, ob die Persistenz der Geschlechterdifferenz für die Akteur_innen in ver.di erklärungs-würdig geworden ist oder nicht. Trifft dies zu und der Geschlechterwandel ist mehr *talk* als *action*, so sprechen Funder et al. von Egalitätsmythen. Auch dies gilt es zu überprüfen. Denn Geschlechterungleichheiten in Organisationen werden heute oft verdeckt und durch rhetorische Modernisierung im Sinne von Egalitätsmythen „Wir behandeln alle gleich“ aufrechterhalten. Dieser Schein konstituiert somit auch das Sein in Organisationen mit (vgl. Ortmann 2004). Und diesem Schein ist analytisch besser beizukommen, wenn Geschlechterverhältnisse in Organisationen theoretisch im Spannungsfeld von Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion sowie in ihrem intersektionalen Wechselverhältnis mit anderen Macht- und Herrschaftsverhältnissen wie Rassismus, Klassismus, Bodyismus u. a. betrachtet werden. So wird auch gewahrt, dass der Egalitätsmythos in einer Organisation auf eine Reinigungskraft anders wirkt als auf eine Managerin. Es muss daraus gefolgert die Frage gestellt werden, welche Frauen es überhaupt in einer Arbeitsorganisation auf welche Positionen schaffen und welche nicht und ob sich die Diskriminierung von Frauen innerhalb von Arbeitsorganisationen im Lebensverlauf (je nach Entscheidung für oder gegen Kinder) wandeln kann. Wie also wird aus einem Gleichheitspostulat eine Gleichheitstatsache?

Eine intersektionale Rekapitulation bei der Organisationsanalyse von Gender Mainstreaming in ver.di kann also dazu beitragen, dass Ungleichheiten nicht homogenisiert werden, obwohl Menschen je nach Alter, Geschlecht, Bildungsstand, Sorgeverpflichtungen und körperlicher/geistiger Gesundheit sehr unterschiedlich von Geschlechterungleichheiten und damit einhergehenden Deprivilegierungen betroffen sein können. Und mit den gleichstellungspolitischen Dilemmata nach Knapp kann betrachtet werden, ob durch Gender Mainstreaming in ver.di das System geschlechtertypisierender Zuschreibungen destabilisiert wird oder demgegenüber biologistische und essenzialisierende Äußerungen zu Geschlecht nach wie vor in der Organisation einen Widerhall finden. Mit Mikropolitik lässt sich zudem genauer betrachten, wie Gender Mainstreaming in der Organisation von den Akteur_innen gespielt wird und welche ggf. überraschenden mikropolitischen Arrangements sich daraus ergeben. Hieraus lässt sich im Idealfall ein Teil der Genese der vergangenen und bestehenden Gender Mainstreaming-Strukturen und ihrer (Miss-)Erfolge erklären. Ackers Erkenntnis folgend, dass Organisationen verdeckt vergeschlechtlicht sind, wird mit einem gegenderten mikropolitischen Ansatz betrachtet, wie diese Vergeschlechtlichtung sich durch kollektive Prozesse in

organisationalen Strukturen manifestieren kann und wie es hier durch vermachtete Interaktionsprozesse zu Ambivalenzen in den Geschlechterverhältnissen kommt. Auf diese Weise kann dem formulierten Erkenntnisinteresse nachgegangen werden, (oftmals) verdeckte Geschlechterungleichheiten und ihre aktuell ambivalente Entwicklung zu explizieren, welche in ihrem Ensemble Mechanismen reproduzieren, die zu einer vergeschlechtlichten Organisation führen. Es könnte somit ungleichzeitige Entwicklungen zu Gender Mainstreaming in ver.di geben, die man mit Acker auf verschiedenen Ebenen beobachten und anhand von Mikropolitik machttheoretisch fundiert begründen könnte. Denn es existieren in Organisationen derzeit, wie andere Untersuchungen bereits feststellten, z. B. Re-Traditionalisierungsdiskurse bei gleichzeitig fortschrittlichem Genderhandeln (vgl. Funder, Dölling, Wetter u. a.). Mit einem mikropolitischen Blick und unter Einbeziehung der vergeschlechtlichten Organisation können diese Ungleichzeitigkeiten erklärt werden. Da ver.di eine politische Organisation ist, wird auch die Relevanz der Dimension Mitgliederinteressen in der Analyse eine Rolle spielen.

Diese theoretisch-konzeptionelle Fundierung ist auch ein Abschied von einem linearen Wandel von Geschlechterverhältnissen in Organisationen. Denn insbesondere eine politische Organisation kann es sich (im Gegensatz zu vergangenen Jahrzehnten) heute nicht mehr leisten, Gleichstellungs- und Geschlechterpolitiken außen vor zu lassen. Jedoch verändert sie dadurch nicht zwangsweise grundlegend ihre informellen Strukturen und Interaktionsmuster. So erklärt sich die Differenz zwischen formellen Anforderungen und informellen Organisationsstrukturen in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter. Für Gender Mainstreaming könnte das bedeuten, dass es auf der Oberfläche zwar verankert sein kann, in den Tiefenstrukturen aber anders verhandelt wird und dort Geschlechterungleichheiten weiter still vor sich hin reproduziert werden, so eine These, die sich aus dem theoretisch-konzeptionellen Rahmen ergibt, auf den in diesem Kapitel rekuriert wurde. Hier ist mit Acker entsprechend der geschlechtsspezifischen Organisationsanalyse zu reflektieren, um das transformative Leck an Geschlechtergleichheit, das aufgrund der laufenden Neukonfiguration der Geschlechterverhältnisse auftritt sowie den damit einhergehenden Wandel angemessen berücksichtigen zu können. Daran anknüpfend hat Acker in ihrer Untersuchung selbst eine Ungleichzeitigkeit identifiziert und ihre Befunde im Nachgang aktualisiert, da die Bankenkrise auch ihren Untersuchungsgegenstand, die schwedischen Banken und die ihnen zu Grunde liegenden Genderregime, beeinflusst hatte (vgl. Acker 1994: 129).

Zusammengefasst sind die Eckpfeiler der theoretischen Konzeption dieser Arbeit, die *gendered substructures* von Gender Mainstreaming in ver.di aus einer mikropolitisch

inspirierten Genderperspektive zu betrachten. Die Intention ist es, Organisationen als politische Gebilde geschlechtersensibel verstehen zu wollen. Hier dient eine geschlechtersensible Mikropolitik als Inspiration, mit der in der Gewerkschaft ver.di die Spiele und Ungewissheitszonen um Gender Mainstreaming betrachtet und hinterfragt werden. Dies geschieht mit dem Ziel, zu ergründen, wie die vergeschlechtlichte Organisation sich dort spezifisch darstellt. Es wird versucht, dies über das Herausfiltern der gegenderten Interaktionsstrukturen um Gender Mainstreaming zu klären. Mikropolitik schärft hierbei den Blick darauf, wie die *gendered substructures* sich akteur_innenbezogen reproduzieren. Zweck ist es, das Genderleck der Mikropolitik mit Acker weiter zu schließen. Denn Ackers *gendered substructures* ermöglichen es, die Überbewertung von Interaktionen zu relativieren und die Dualität von Handeln und Struktur konzeptionell umzusetzen. Mit dieser speziellen Brille wird also Gender Mainstreaming in ver.di empirisch analysiert. Hieraus entwickelt sich im Wechselspiel zwischen Theorie und Empirie die eigenständige Anwendung einer gendersensiblen Mikropolitik, welche das Spezifische an der *gendered organization* von ver.di herausstellt. Dies wird im Ergebniskapitel eingehend vorgestellt. Hierbei wird auch die im Forschungsstand identifizierte männliche Arbeitskultur nicht außer Acht gelassen:

„Wie die Forschung zum Verhältnis von Geschlecht und Organisation zeigt, sind Organisationen gewissermaßen *gendered*; sie haben eine geschlechtliche Substruktur, basierend auf einer männerbündisch geprägten Arbeitskultur. Den Organisationen wie ihren Akteur/innen ist die männliche Ordnung gleichsam eingeschrieben. Eine Erkenntnis der mikropolitischen Organisationsforschung lautet, dass ein struktureller Wandel von Organisationen nur dann möglich ist, wenn sich die gesamte Organisationskultur verändert.“ (Meuser/Neusüß 2004: 11)

Die eigene Untersuchung widmet sich zusammengefasst einer mikropolitischen Genderanalyse, um den mitunter ambivalenten Entwicklungen von Gender Mainstreaming bei ver.di auf den Grund zu gehen. Wie dies methodisch umgesetzt wird, erläutert das nun folgende Kapitel, in welchem durch den Rückgriff auf problemzentrierte Expert_inneninterviews und die dokumentarische Methode der theoretische Rahmen von geschlechtersensibler Mikropolitik und der *gendered organization* für die empirische Untersuchung operationalisiert wird.

3. Methodenkapitel – Auf dem Weg zu den empirischen Daten

“Research is hard work, it's always a bit suffering.
Therefore, on the other side research should be fun.”
(Strauss zit. n. Legewie/
Schervier-Legewie 2004)

Feldforschung bedeutet oftmals harte Arbeit sowie Rückschläge und bedarf guter Vorbereitung und Planung. Die Möglichkeit, im Feld zu forschen, ist aber auch ein reizvolles Unterfangen, das neue, noch nicht publizierte Perspektiven auf ein Forschungsthema eröffnet. Dieser Zugang stellt somit auch den Mehrwert dieser Dissertation dar und führt die zuvor dargelegten theoretischen Inhalte und Argumentationsstränge weiter. Für die Feldforschung sind Methodenwahl und methodologische Begründungen grundlegende Entscheidungen, die ähnlich der Routenplanung bei einer längeren Wanderung durch unbekanntes Terrain die Funktion der Richtungsgebung und der Orientierung für ein Forschungsvorhaben übernehmen. Witzel/Reiter (2012) verweisen daran anknüpfend im Zusammenhang mit der Methodologie des problemzentrierten Interviews (PZI) auf das Bild des *well informed travellers* (vgl. ebd.). Dabei handelt es sich um eine Person, die offen ist, Neues zu entdecken, und sich zudem vorher bereits einen geeigneten Reiseführer gekauft hat. Der *well informed traveller* lässt sich begründet durch die Praxis gern von den im Buch vorgeschlagenen Wegen abbringen, z. B. wenn Gesprächspartner_innen darauf hinweisen, dass die vorgeschlagene Route einen wichtigen Ort oder relevante Inhalte ausspart.

Zunächst muss für die geplante Route ein klarer Anfangs- und Endpunkt gefunden werden, der mit den zur Verfügung stehenden Mitteln realisierbar ist. Diese beiden Punkte werden im folgenden Kapitel durch den ersten Teil des Kapitels 3.1 zur forschungsleitenden Fragestellung sowie im vorletzten Teil des Kapitels 3.2.4 zur Auswertungsmethode repräsentiert. Auch muss für eine ausgiebige Rekonstruktion empirischer Praxis der Werkzeugkoffer (methodischer Rucksack) entsprechend präpariert sein. Hierbei gilt es angepasst an das Forschungsfeld/Terrain zu entscheiden, was wird mitgenommen, was nicht und welche Instrumentarien werden benötigt, z. B. um unvorhersehbare Probleme zu lösen. Dies entspricht dem dritten Teil des Kapitels 3.3 zu Organisationszugang und Stichprobenbeschreibung sowie dem zweiten resp. 3.2 zu den gewählten Untersuchungsmethoden.¹¹⁵ Ein zentraler Aspekt ist zudem die Frage, welches ideelle Ziel die Forscherin verfolgt, insbesondere wenn sich diese als feministische Forscherin versteht. Vor diesem Hintergrund

¹¹⁵ Im Kapitel wechseln die Beschreibungen zwischen Methode, Methodologie und Durchführung ab. Dies geschieht analog zu den zirkulär ablaufenden Prozessen in der Forschungspraxis.

ist es erklärtes Ziel der Forschung, die Gesellschaft und deren Phänomene nicht nur zu beschreiben, sondern diese auch zu verändern. In Bezug auf einen feministischen Werkzeugkoffer lohnt sich somit ein Blick in die Historie und eine Erinnerung daran, was eine partizipative Forschung auszeichnet. Die sieben feministischen Postulate von Maria Mies aus dem Jahr 1978 dienen diesem Forschungsvorhaben dabei als Kompass. In ihnen greift Mies Forderungen der Frauenbewegung auf, formuliert politische Positionierungen für eine feministische Frauenforschung und übt gleichzeitig Wissenschaftskritik. „Das Private ist politisch!“ wurde damals zum Slogan dieser sozialen Bewegung. In dieser Zeit des Aufbegehrens gegen asymmetrische Verhältnisse auf allen gesellschaftlichen Ebenen und der Infragestellung der Weberschen Vorstellung der Wertfreiheit der Wissenschaft formulierte sie ihre methodischen Postulate für eine emanzipatorische, bewegungsorientierte Frauenforschung (vgl. Mies 1984: 12-15; vgl. Müller 2010: 340; Graf et al. 2012: 188ff.).

Die sieben methodischen Postulate nach Mies (1978) sind:

1. bewusste Parteilichkeit statt Wertfreiheit und Neutralität,
2. ersetzen einer vertikalen Beziehung zwischen Forscher_in und Erforschten durch eine gemeinsame Sicht von unten,
3. die aktive Teilnahme an emanzipatorischen Aktionen und Kämpfen der Bewegung statt deren neutrale Beobachtung,¹¹⁶
4. die Veränderung gesellschaftlicher Prozesse als Ausgangspunkt wissenschaftlicher Erkenntnis,
5. Abhängigkeit der Wahl des Forschungsgegenstands von den allgemeinen Zielen der Frauenbewegung,
6. der Forschungsprozess als Bewusstwerdungsprozess und
7. die theoretische Auseinandersetzung über Bewegungsziele und -strategien und die Entwicklung einer feministischen Gesellschaftstheorie (vgl. Mies 1984: 12-15; vgl. Müller 2010: 340).

Zusammengefasst lässt sich diese Mies'sche Kernaussage wie folgt auf den Punkt bringen: „Das Private ist politisch, Wissenschaft auch!“. Als erkenntnisgenerierend sieht sie ihre eigene Beteiligung als Forscherin an sozialen(-emanzipatorischen) Bewegungen, die Herrschaftsverhältnisse in den Blick nehmen und zu transformieren versuchen. Die

¹¹⁶ „Während meiner Teilnahme an der Aktion zur Erkäufung eines Hauses für mißhandelte Frauen in Köln gingen mir eine Reihe methodologischer Lichter auf. Ich begriff vor allem, daß ‚Kulturen des Schweigens‘ (Paolo Freire), zu denen (...) auch die Frauen der ganzen Welt gehören, nicht zunächst durch Diskurse aufgebrochen werden können, sondern daß erste elementare Veränderungen der Situationen geschaffen werden müssen, um überhaupt ein Sprechen über die Situation und Dialoge zu ermöglichen.“ (Mies 1984: 9). Die Teilnahme an den verschiedenen Kämpfen um Befreiung bedeutet für Mies, das theoretische Potenzial der Bewegungsakteure entwickeln zu helfen und „die Borniertheit des WissenschaftlerInnenstatus aufzugeben“ (Müller 2010: 341).

Soziologin Mies folgt hier dem Mao'schen erkenntnistheoretischen Paradigma, dass man das Wesen eines Phänomens nur erkennt, wenn und indem man es verändert. Sie versuchte somit zu Zeiten der zweiten Frauenbewegung, Handlungspraxis mit Wissenschaft zu verbinden (vgl. Müller 2010: 340; Graf et al. 2012:188ff.). Es ist wichtig, diese ideelle Orientierung für das gewählte Forschungsvorhaben im Hinterkopf zu behalten. Die Ergründung der Entwicklung von Gender Mainstreaming im hauptamtlichen Arbeitsalltag der Gewerkschaft ver.di wird und soll nicht folgenlos bleiben.

Die Summe der einleitend genannten methodologischen und methodischen Einzelteile führt in einem ersten Schritt zu den empirischen Ergebnissen und am Ende zu neuen Einblicken und Erkenntnissen, die im wissenschaftlichen Diskurs zur Umsetzung von Gleichstellungspolitiken in Gewerkschaften neue Impulse anzuregen vermag. Die hierfür relevante forschungsleitende Fragestellung steht im Zentrum des folgenden Abschnittes.

3.1 Forschungsleitende Fragestellung

Das verfolgte Forschungsziel ist, die Anwendung von Gender Mainstreaming im Arbeitsalltag der hauptamtlich Beschäftigten der Gewerkschaft ver.di anhand einer Organisationsanalyse zu erkunden. Ver.di ist hierbei als geologischer Untergrund der Reiseroute zu verstehen und die Beschreibung dessen folgt der Erkenntnis aus der gender- und diversityorientierten Organisationsforschung, die Organisationen als Orte begreift, an denen mikropolitisch Interessen ausgehandelt werden:

„Dies gilt auch und insbesondere, weil es sich bei Organisationen um interessenpluralistische Gebilde handelt, in denen AkteurInnen, individuell und in Gruppen, unterschiedliche Interessen verfolgen und deshalb Gestaltungen immer auch Ergebnis von Aushandlungsprozessen sind.“
(Krell 2007: 73)

Der spezifische Kontext einer Gewerkschaftsorganisation wie ver.di ist hierbei in dreifacher Hinsicht interessant: Zum Ersten verfügt die Organisation über allgemeinspolitische Zielsetzungen der Geschlechter-, Frauen- und Familienpolitik, zum Zweiten ist sie ökonomiekritisch, da sie im Konflikt zwischen Kapital und Arbeit parteiisch die Arbeitnehmer_inneninteressen vertritt und zum Dritten handelt es sich um eine junge und plurale Organisation, welche seit ihrer Gründung Gender Mainstreaming implementiert hat und deren Strukturen an sich noch im Werden sind. So wäre anzunehmen, dass Gender Mainstreaming sich in dieser jungen, ökonomiekritischen Organisation, die Geschlechtergleichheit zudem als normatives Ziel verfolgt (vgl. 4.2), positiver entfalten kann als anderenorts. Daher die spezifische Frage: Kann Gender Mainstreaming unter diesen Vorzeichen in ver.di dauerhaft eine Wirkung entfalten?

Vor diesem Hintergrund wird untersucht, wie sich die Genderkompetenz der Hauptamtlichen Mitarbeiter_innen entwickelt hat und inwiefern sich in ver.di Veränderungen der quantitativen und qualitativen Verfasstheit der Geschlechterverhältnisse zeigen. Besonders in den Blick genommen werden geschlechterbezogene Orientierungen und Aushandlungsprozesse der Hauptamtlichen in ihrem Arbeitsalltag und welche Persistenzen und Veränderungen sich in den Geschlechterverhältnissen der Organisation auf manifesten und latenten Ebenen gleichermaßen dokumentieren lassen.¹¹⁷ Hieraus lässt sich folgende forschungsleitende Frage konkretisieren, die in weitere Unterfragen gegliedert ist:

¹¹⁷ Demnach scheint die dokumentarische Methode für das Forschungsanliegen ein geeignetes Auswertungswerkzeug zu sein. Näheres siehe im letzten Teil des Kapitels.

Welcher Umsetzungsstand von Gender Mainstreaming lässt sich im Arbeitsalltag der ver.di-Hauptamtlichen feststellen?

Folgende Unterfragen lassen sich im Anschluss daran detaillieren:

- Welche Relevanz hat Gender Mainstreaming für den Arbeitsalltag der Akteur_innen und was verstehen sie unter Gender Mainstreaming und Genderkompetenz?
- Wo und wie wird Gender Mainstreaming aus der Perspektive der Akteur_innen in der Organisation umgesetzt?
- Welche positiven und negativen Entwicklungstendenzen lassen sich aus Sicht der Akteur_innen für Gender Mainstreaming in ver.di identifizieren?
- Wie beeinflussen den Akteur_innen zu Folge die spezifischen Organisationsstrukturen und -kulturen Geschlechterverhältnisse und formen Gender Mainstreaming in ver.di?

Im Folgenden wird nun erläutert, wie die im Forschungsanliegen formulierte Fragestellung empirisch anhand der gewählten Methoden und der Samplingstrategie beantwortet werden kann.

3.2 Methodenwahl, -beschreibung und -begründung

„Interviews zu führen, (...) steht im Zusammenhang mit einem Organisationsbegriff, der den Organisationsmitgliedern einen zentralen Stellenwert zuweist. Im Interview werden deren Wahrnehmungen, Interpretationen und Überzeugungen rekonstruiert, und damit werden deren Relevanzsetzungen als maßgeblich für das ‚doing organization‘ und ‚doing gender‘ angesehen und ‚verarbeitet‘.“
(Wilz/Peppmeier 2009: 193)

Als Erhebungsinstrument wird die Methodenkombination des problemzentrierten Expert_inneninterviews verwendet. Diese Kombination aus verschiedenen Interviewformen wurde aus folgenden Gründen für geeignet erachtet: In Anlehnung an das theoretische Setting der Mikropolitik kommt dem Erleben der Akteur_innen eine große Bedeutung zu: „Die Informationsgewinnung erfolgt vor allem über Interviews mit relevanten Akteuren. In den Gesprächen werden die Sichtweisen der Akteure auf das Problem und andere Akteure, ihre Wissensbestände, Ziele, Interessen, Strategien, Ressourcen u. ä. versucht zu ermitteln.“ (Alt 2005: 320). Dabei vollzieht sich die Informationsgewinnung sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene von Kommunikation, um den „Umweg durch die Erlebniswelt der Akteure“ zu ermöglichen (Crozier/Friedberg 1993: 294). Weiterhin spricht das forschungsleitende Interesse für die kombinierte Methodenwahl, da die Untersuchungspersonen als Expert_innen ihres hauptamtlichen Arbeitsalltages in ver.di betrachtet sowie ihre spezifischen organisationalen Feldkenntnisse geschlechterforschend untersucht werden.¹¹⁸ Das problemzentrierte Interview bietet sich durch die offene und kommunikationsgenerierende Vorgehensweise bei Genderthemen an, da solche Themen den Befragten nicht immer unmittelbar zugänglich sind und zudem das gemeinsame Entwickeln von Sichtweisen zu Problemen im Interview erwünscht ist. Flankiert werden die Interviews in Anlehnung an die PZI-Methodik von einem Kurzfragebogen, der darüber hinaus eine Vorbereitungsmaßnahme auf die Interviews darstellt und es ermöglicht, die Gesamtheit der Befragtenstruktur anhand soziodemographischer und beruflicher Angaben besser zu überblicken (siehe Abschnitt 3.3.1).

3.2.1 Das Expert_inneninterview

Eine weit verbreitete Erhebungsmethode der empirischen Sozialforschung ist das Expert_inneninterview. Gleichzeitig ist es eines der nur peripher methodologisch diskutierten Verfahren. Der damit zusammenhängende Expert_innenbegriff ist theoretisch umkämpft und

¹¹⁸ Hierbei wurde beachtet, dass spezifische Tätigkeitsfelder bzw. berufliche Positionen in der Organisation auch differierende Blickwinkel auf Gender Mainstreaming hervorrufen können.

wird in der Praxis inflationär gebraucht (vgl. Gläser/Laudel 2010). Grundsätzlich gilt das Expert_inneninterview in bestimmten Forschungskontexten oft als das Mittel der Wahl. Es ist einfach anzuwenden sowie bzgl. Ressourcen- und Zeitaufwand ein sparsames Erhebungsinstrument, das auch ohne langjährig fundierte Methodenkenntnisse erfolgreich durchgeführt werden kann. Es ist gut geeignet zur Exploration neuer Forschungsfelder und kann gleichsam der Systematisierung und Theoriegenerierung dienen. Das Expert_inneninterview wird auch in der Frauen- und Geschlechterforschung genutzt, um spezialisiertes Sonderwissen zu rekonstruieren:

„In der Frauen- und Geschlechterforschung werden ExpertInneninterviews vor allem in Studien zur Entwicklung und Implementierung geschlechterpolitischer Maßnahmen und Programme eingesetzt (...) sowie in (mikropolitischen) Forschungen zum Verhältnis von Organisation und Geschlecht (...).“ (Meuser/Nagel 2010: 376)

Aus diesem Grund wurde das Expert_inneninterview für diese Untersuchung gewählt und stellt eine geeignete Methode für die vorliegende Fallstudie von ver.di dar. Zudem fungiert das Expert_inneninterview in diesem Zusammenhang als eine gezielte Samplingstrategie. Für die Interviewmethodik orientiert sich diese Arbeit am problemzentrierten Interview, was im Abschnitt 3.3.2 beschrieben wird.

Zum Expert_innenbegriff finden seit einiger Zeit rege Diskussionen statt, die über ein breites Spektrum reichen. Das Verständnis geht von „jede/r ist Expert_in ihrer/seiner selbst“ (vgl. Gläser/Laudel 2010: 11) bis hin zu „Expertise ermöglicht eine Durchsetzungsfähigkeit der eigenen Interessen in einem spezifischen Kontext“ (vgl. Bogner/Menz 2005). Ein wichtiges Kriterium hierfür ist die Frage: Was macht Expert_innen zu etwas Besonderem, so dass sie zur Klärung des Forschungsinteresses etwas beitragen können? Daher interessieren bei der vorliegenden Fragestellung die verschiedenen Blickwinkel der Expert_innen innerhalb von ver.di. Es ist wichtig, dass dabei nicht nur Fachwissen, sondern auch praktisches Erfahrungswissen mit kollektiven Bezügen wirksam erfasst wird (vgl. Flick 2009: 215; Bogner/Menz 2005: 46). Somit wird die Definition des Expert_innenbegriffes als forschungspraktisch gut zu begründende Konstruktionsleistung verstanden und nicht als theoretisch abstrakte Debatte. Folglich sind für die Identifizierung von Expert_innen für die eigene Forschung spezifische Qualitätskriterien anzulegen.

Nach Bogner/Menz können drei Typen von Expert_inneninterviews unterschieden werden¹¹⁹: das explorative, das systematisierende und das theoriegenerierende. Bei dieser Untersuchung steht die Theoriegenerierung im Mittelpunkt, da mithilfe der dokumentarischen Methode (DM) eine Typologie herausgearbeitet wird und nach Meuser/Nagel sowohl Betriebs- als auch Kontextwissen relevant sind (vgl. Flick 2009; Meuser/Nagel 2009). Bei dieser Typologie handelt es sich um eine Differenzierung der im Interview erhobenen Wissensarten.¹²⁰ Während Betriebswissen als die Befragung zum eigenen Handeln bezeichnet wird, bezieht sich Kontextwissen auf die Auskunft zum Handeln anderer. Thematisch übersetzt bedeutet Betriebswissen z. B. die Schilderung von Einschätzungen zu Gender Mainstreaming-Prozessen und deren Verlauf aus der eigenen Perspektive zu schildern. Analog dazu ist Kontextwissen z. B. eine Einschätzung über die allgemeine Akzeptanz von Frauenquoten in der Organisation. Darüber hinausgehend existiert eine dritte Expertisenart, die der „externen Expertise“ (vgl. 3.3.3), welche für die eigene Untersuchung nicht von Relevanz ist (vgl. Meuser/Nagel 2009).

3.2.2 Das problemzentrierte Interview

Die methodische Expertise rund um das problemzentrierte Interview geht auf Andreas Witzel (1982) zurück, der sich u. a. in Verbindung mit der *grounded theory* dezidiert mit der Methode des PZI auseinandersetzt.¹²¹ Das Attribut „problemzentriert“ steht in diesem Zusammenhang für die Zielsetzung „individuelle und kollektive Handlungsstrukturen und Verarbeitungsmuster gesellschaftlicher Realität“ (Witzel 1982: 67) zu ergründen und wissenschaftlich plausibel nachzuzeichnen. Denn beim problemzentrierten Interview wird an konkreten gesellschaftlichen Problemen angesetzt, die zuvor theoretisch identifiziert und analysiert wurden. Wichtige Grundpositionen des PZI sind die Problemzentrierung, die Gegenstandsorientierung sowie die Prozessorientierung. Das grundlegende Erkenntnisinteresse ist dabei nicht die Rekonstruktion subjektiver Sichtweisen an sich, sondern es sollen ihnen

119 Weiterhin lässt sich das Expert_inneninterview vom Eliteninterview abgrenzen, das auch als eine spezifische Form dessen zu verstehen ist, aber nicht immer gleichzeitig ein Expert_inneninterview sein muss, da ein Teil des Expertentums zur Elite zu zählen ist, aber nicht alle Eliten als Expert_innen zu bezeichnen sind. Diese Unterscheidung wird jedoch für den gewählten Untersuchungskontext als nicht relevant erachtet (vgl. Littig 2011).

120 In Anlehnung an die wissenssoziologische Forschung lassen sich verschiedene Arten von Wissen unterscheiden, die wohl populärste, die auch für diese Untersuchung relevant ist, bezieht sich auf die Differenzierung zwischen explizitem und implizitem Wissen. Nonaka und Takeuchi (1995) sprachen bei letzterem von *tacit knowledge* – also verschwiegenem oder schweigsamen Wissen. Dies trifft insofern den Kern der Sache, als es um eine Unterscheidung geht, welches Wissen Subjekten in ihrem Alltag bewusst zur Verfügung steht und verbalisiert werden kann, z. B. Fachwissen, und welches eher im Verborgenen vorhanden und handlungsleitend ist, ohne dass es aber möglich ist, dieses direkt zu kommunizieren (vgl. ebd.).

121 In 2012 erschien von ihm in Zusammenarbeit mit Herwig Reiter erstmals ein englischsprachiges Werk zum PZI, „The Problem-centered Interview“ (PCI), in dem er auch das Bild des *well informed travellers*, auf das oben bereits Bezug genommen wurde, ausführlich eingeht. Anhand der englischsprachigen Publikation wird deutlich, dass die Methode scheinbar im angloamerikanischen Raum wesentlich weniger debattiert wird.

zugrundeliegende soziale Phänomene sichtbar gemacht werden. Zentral erscheint aus der Perspektive der vorliegenden Untersuchung am PZI die Akteurszentriertheit, welche die Darstellung einer subjektiven Problemsicht ermöglicht, ohne den Kontext, welchen eine vergeschlechtlichte Arbeitsorganisation als Handlungsspielraum absteckt, außer Acht zu lassen. Die Methode wird zudem beschrieben als flexibel und durch ein deduktiv-induktives Wechselspiel bestimmt. Hierbei lehnt sich das problemzentrierte Interview an die *grounded theory* nach Glaser/Strauss (1967) an¹²², wonach eine offene, flexible Begriffsbildung und eine gegenstandsorientierte Theoriegenerierung aus dem Untersuchungsmaterial heraus kennzeichnend sind (vgl. Witzel 2000 o. S.; Witzel 1982: 70f.). Dies bedeutet mit anderen Worten, weder monokausale Erklärungen für soziale Tatbestände anzubieten, noch die Fragestellung und das Forschungsfeld beim methodischen Design außer Acht zu lassen. Hierbei ist es hilfreich, eine explorative Grundhaltung zu praktizieren, die zirkuläre Erkenntnisprozesse in der Analyse ermöglicht.¹²³ Charakteristisch für die Methode ist die alltagsnahe Herangehensweise an den Forschungsgegenstand, welche sich darin widerspiegelt, dass Befragte und Interviewer_innen gemeinsam neues Wissen produzieren bzw. erarbeiten. Dieses gemeinsame Erarbeiten von Neuem konnte auch in der eigenen Erhebung produktiv genutzt werden. So hat z. B. die Interviewpartnerin Frau Aybauer während des Interviews eine Genderanalyse der Langzeiterkrankten am Computer vorgenommen. Ein anderer Interviewpartner (Herr Lutter) hat zum Interview umfangreiche persönliche Materialien der eigenen Arbeitsorganisation und Projektplanung mitgebracht, die er in das Gespräch einband und damit seine Perspektive auf Gender Mainstreaming erläuterte sowie im Nachgang des Gespräches die Unterlagen der Interviewerin als ergänzendes Material zur Verfügung stellte.

Auf der methodologischen Ebene liegt das PZI damit sehr nah an der dokumentarischen Methode, da beide (in Anlehnung an die *grounded theory*) von gegenstandsbezogener Theoriebildung als Prämisse ausgehen.

„Currently, students are trained to master great-man theories and to test them in small ways, but hardly to question the theory as a whole in terms of its position or manner of generation. As a result many potentially creative students have limited themselves to puzzling out small problems bequeathed to them in big theories. A few men (like Parsons and Merton) have seen through this charismatic view of the great men sufficiently to generate “grand” theories on their own. But even these few have lacked methods for generating theory from data, or at any rate have not written about their methods. They have played “theoretical capitalists” to the mass of “proletariat” testers.

122 Wenn ich von *grounded theory* spreche, meine ich die methodologische Programmatik gegenstandsbezogener Theoriebildung und nicht die Auswertungsmethode der *grounded theory*. Wenn von letzterer die Rede ist wird dies explizit vermerkt.

123 Diese Charakteristik trifft natürlich auch auf andere Interviewformen, wie das narrative oder biographische Interview zu.

(...) We can only say that it is our position that theorists be responsible for the grounding of their theories from the start" (Glaser/Strauss 1967: 10f.).

Nach Glaser/Strauss ist damit das gemeinsame Anliegen von PZI und dokumentarischer Methode (DM) die gegenstandsbezogene Theoriebildung mit jeweils unterschiedlicher Schwerpunktsetzung. Zudem ist zu bemerken, dass das Verhältnis von PZI zu DM nicht frei von methodologischen Reibungsverlusten ist. So kritisiert Nohl (2009) an Witzel (2000), dass dieser zuviel Wert auf die intentionalen Aspekte in Interviews (argumentative oder rechtfertigende Passagen) legt und diese auch gezielt im Interview evoziert werden. Wohingegen bei der dokumentarischen Methode originär in Anlehnung an das narrative Interview nach Fritz Schütze eher auf die unbewussten Zugzwänge des Erzählens vertraut und das Interview wenig bis gar nicht gesteuert wird (vgl. Nohl 2009: 35). Wird sich aus der Perspektive der Interviewer_in fortlaufend bewusst gemacht, dass der interviewten Person bestimmte Sachverhalte und Inhalte, die im Interview zum Vorschein treten, nicht bewusst zugänglich sind, worin sich aber die für die Forschungsfrage relevanten Dinge dokumentieren, so erscheint dieser Konflikt in der Forschungspraxis lösbar. Zudem führt eine solche Herangehensweise mitunter zu Aha-Effekten und Offenbarungen in der Interviewinteraktion, die spontan eingebunden werden können. Dass die Herangehensweise im Interview daher am besten durch aktives Zuhören, eine rezeptive Grundhaltung sowie eine Selbstreflexivitätserwartung an die interviewte Person gekennzeichnet wird, darin sind sich die verschiedenen Perspektiven in der Methodendebatte einig.¹²⁴ Zudem stützt die Herangehensweise der mikropolitischen Organisationsanalyse ein solches Vorgehen (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 294ff.) siehe auch Abschnitt 2.1.6.

Auch setzen beide Methoden (PZI und DM) in der Detaillierung ihrer Beschreibung durchaus an unterschiedlichen Stellen im Erhebungsprozess an. Das PZI fokussiert den Interviewdurchführungsprozess und die dokumentarische Methode den Interviewauswertungsprozess. Das Erkenntnisinteresse bleibt in Anlehnung an Glaser/Strauss das gleiche: „Was der Feldforscher tut, ist nichts anderes, als das ganz normale Handeln einer über die Dinge nachdenkenden Person in eine erfolgreiche Forschungsstrategie umzusetzen.“ (Glaser/Strauss 1979:101). Positive Bezüge auf die Forschungsprogrammatik der dokumentarischen Methode der Interpretation und ihrer ethnomethodologischen Wurzeln finden sich zudem bereits bei Witzel:

124 Eine weitere Gemeinsamkeit: Beide werden von einem Menschenbild geleitet, welches die Interviewsubjekte als selbstreflexive Individuen sieht, die zum selbstständigen Handeln und Kommunizieren befähigt sind.

„Auf der Basis dieser Überlegungen bekommt das Kriterium der Problemzentrierung eine doppelte Bedeutung: einmal bezieht es sich auf eine relevante gesellschaftliche Problemstellung und ihre theoretische Ausformulierung als elastisch zu handhabendes Vorwissen des Forschers. Zum anderen zielt es auf Strategien, die in der Lage sind, die Explikationsmöglichkeiten der Befragten so zu optimieren, da sie ihre Problemsicht auch gegen die Forscherinterpretation und in den Fragen implizit enthaltenen Unterstellungen zur Geltung bringen können. (...) Der Befragte soll jedoch in unserer Konzeption nicht lediglich assoziieren, sondern an der Explikation seiner Sichtweise, bestimmter Problemfelder sowie der damit zusammenhängenden Handlungskonsequenzen arbeiten.“ (Witzel 1982: 69)

Grundsätzlich ist das PZI als Teil einer problemzentrierten Forschungstechnik entwickelt worden, kann also nicht nur für Interviews verwendet werden. „Bei diesem Verfahren handelt es sich um eine Methodenkombination bzw. -integration von qualitativem Interview, Fallanalyse, biographischer Methode, Gruppendiskussion und Inhaltsanalyse.“ (Witzel 1989: 230). Nach Lamnek (2005) wird beim PZI ein Problembereich gesellschaftlicher Realität von verschiedenen Seiten aus betrachtet. Lamnek definiert das PZI als eine Art abgeschwächte Form des narrativen Interviews, in dem insbesondere das Erzählprinzip handlungsleitend ist und mit offenen Fragen lediglich der interessierende Problembereich eingegrenzt wird. Grundsätzlich kann das wissenschaftliche Konzept durch die Äußerungen der Erzählenden auch modifiziert werden, was Lamnek als Kombination von Induktion und Deduktion zwecks Abduktion bezeichnet (vgl. Lamnek 2005: 363ff.). Dieses Wechselspiel ist für das PZI kennzeichnend:

“The PCI is a methodical suggestion to reconstruct the interactively constituted knowledge in the social world in an interactive process between interviewer and respondent. It is designed so that the researcher’s prior knowledge defining and structuring the research interest in a preliminary way enters into a discursive dialogue with the respondent’s practical everyday knowledge about a relevant issue.” (Witzel/Reiter 2012: 15)

Beim Ablauf des PZI zählt Witzel bereits die unmittelbare Kontaktaufnahme zu den Interviewten zum Interviewablauf. „Neben der Zusicherung der Anonymisierung der Gesprächsprotokolle und der Erklärung der gewünschten Gesprächsform wird während der Kontaktaufnahme die Untersuchungsfrage erläutert.“ (Witzel 2000). Allgemein ist es für die Gestaltung des PZI zentral, erzählgenerierende Kommunikationsstrategien (vorformulierte Einleitungsfrage, allgemeine Sondierungen, Ad-hoc-Fragen) mit verständnisgenerierenden Kommunikationsstrategien (Rückspiegelung, Verständnisfragen, evtl. Konfrontation) zu kombinieren (vgl. Witzel 2000). Das PZI gliedert sich in folgende vier Phasen auf, die nun näher erläutert werden: Erstens werden in der Einleitung Gesprächsstruktur und Problembereich festgelegt. Der Einstieg erfolgt meist mit einer offenen, erzählgenerierenden Frage, die

an einen Teil des Alltags der befragten Person anknüpft (vgl. ebd.). Daran schließen zweitens allgemeine Sondierung(en) an, diese haben die Funktion, die narrative Phase durch Erzählbeispiele zu stimulieren (vgl. ebd.). In der dritten Phase erfolgen spezifische Sondierungen, die z. B. Rückspiegelungen, Verständnisfragen und – mit Vorsicht – Konfrontationen umfassen können (vgl. ebd.). Es besteht hier auch die Möglichkeit von Ad-hoc-Fragen, also direkten Fragen zu bisher noch nicht genannten Themenbereichen (vgl. ebd.). Viertens kann am Ende des Interviews ein Abschlussstimulus gesetzt werden (vgl. ebd.) z. B. in Form einer Formulierung wie „Ich habe nun alle meine Fragen gestellt, möchtest du noch etwas hinzufügen, ist dir noch was eingefallen, was du noch gerne loswerden möchtest, oder was ich vergessen habe?“ (vgl. Interviewleitfäden im Anhang).

Grundsätzlich gibt es beim PZI vier Techniken der Datenerfassung: den Kurzfragebogen, den Leitfaden, die Tonbandaufnahme und das Postskript. Sie dokumentieren neben dem reinen Aufzeichnen des Gesagten die Inhalte vor und nach der Aufnahme sowie Rahmenbedingungen des Gespräches und non-verbales Verhalten (vgl. Witzel 2000). Die Transkription der Interviews wird dabei unter der Technik der Tonbandaufnahme gefasst. Sie wird im Rahmen dieser Arbeit explizit erläutert, da die Art der Transkription bei der Auswertung mit der dokumentarischen Methode relevant ist. Die Methodik des PZI geht darüber hinaus auf die Auswertungstechnik für die Interviews ein. Es gibt bei der ursprünglichen PZI-Auswertung drei Stufen, die methodologische Kommentierung, welche Angaben über die Textart enthält, sowie die kontrollierte Interpretation und die vergleichende Systematisierung (vgl. Lamnek 2005: 366ff.). Dieses Vorgehen hat einige Parallelen zur dokumentarischen Methode, jedoch ist der Ablauf und die Intensität der Phasen feiner ausdifferenziert. Zudem bleiben latente Sinngehalte unreflektiert, weshalb die von Witzel formulierte Auswertung hier nicht zum Zuge kommt.

Der Kurzfragebogen ist den Interviewphasen, wie bereits zuvor beschrieben, vorgeschaltet. Er dient der Entlastung des Interviews von ja/nein und reinen Informationsabfragefragen und liefert vorab hilfreiche Informationen und Kontexte für den Interviewverlauf (vgl. Witzel 2000). Der Fragebogen kann darüber hinaus die Möglichkeit für einen guten Gesprächseinstieg eröffnen, indem auf die persönliche/berufliche Situation der/des Befragten Bezug genommen wird (vgl. ebd.).

Non-verbale Eindrücke werden beim problemzentrierten Interview zeitnah im kurzprotokollartigen Postskriptum¹²⁵ verschriftlicht, welches dazu dient, unmittelbare Eindrücke aus der

125 Entsprechen bei Strauss (grounded theory als Auswertungsmethode) den Memos, in denen sowohl formelle als auch informelle Informationen dokumentiert werden und aus den verschiedenen Eindrücken auch erste Fallhypothesen entwickelt werden können.

Interviewsituation schriftlich festzuhalten (vgl. ebd.). Auch Erlebnisse, die in unmittelbarer Nähe zur Interviewsituation stattfanden z. B. Interaktionen zwischen Kolleg_innen, werden damit erfasst. Weiterhin wird im Postskript ein Eindruck zur wahrgenommenen Grundstimmung skizziert sowie chronologisch die Themen des Interviews in Bezug auf interessante Anhaltspunkte für die Interpretation dokumentiert. Im Rahmen dieser Untersuchung dient das Postskriptum zusätzlich als eine Art Feldtagebuch, welches aufschlussreiche Informationen über den Ablauf des Forschungsprozesses festhält.

3.2.3 Die Durchführung problemzentrierter Expert_inneninterviews

Aus der Reflexion über die Vorteile dieser Kombination der Interviewformen soll im folgenden Abschnitt diskutiert werden, wie diese für das eigene Forschungsvorhaben weiterentwickelt werden und welche forschungspraktischen Orientierungen damit verbunden sind.

Ein Nutzen des PZI ist die verhältnismäßig hohe Relevanz der Dokumentation des Interviewgeschehens und des Kontextes, was bei herkömmlichen Expert_inneninterviews eher hintergründig ist. Dies ist für eine soziologische Organisationsanalyse hilfreich. Zusätzliche Informationen können zudem über das Postskriptum sowie den Kurzfragebogen generiert und analysiert werden. Denn diese beiden Instrumente geben eine Hilfestellung bei der Interpretation und Kontextualisierung der Interviews. Weiterhin ist die Leitfadenerstellung beim PZI wesentlich elaborierter als beim Expert_inneninterview und hat eine offene Grundstruktur, was dem Aufspüren von konfliktiven und über die Fragen weiterführenden Perspektiven dienlich sein kann. Der Hauptvorteil von Expert_inneninterviews liegt demgegenüber darin, bei der Samplingstrategie verschiedene Formen organisationaler Expertisen systematisch zu berücksichtigen und damit eine möglichst große Spannbreite von Akteur_innenperspektiven erfassen zu können. Auch lassen sich Deutungen und Orientierungen der Akteur_innen in ihrem spezifischen organisationalen Feld rekonstruktiv erfassen (vgl. Gläser/Laudel 2010: 13). Im Kontext soziologischer, mikropolitischer Organisationsforschung zu Geschlecht ist darüber hinaus bei einer Kombination beider Formen zuträglich, dass der Zugang zum impliziten beruflichen Handlungswissen erleichtert wird. Dies ermöglicht private und berufliche Lebensbereiche im direkten Bezug zueinander zu erfassen. Damit wird methodisch der klassischen Trennung von Arbeits- und Lebensverhältnissen in separierte Produktions- und Reproduktionssphären kein Vorschub geleistet. Eine langjährige und berechtigte Kritik der Frauen- und Geschlechterforschung am Mainstream industriesoziologischer Forschung kann somit im Erhebungsprozess systematisch berücksichtigt werden

(vgl. Jüngling/Rastetter 2008; Mucha/Rastetter 2013; Riegraf 1996; Wilz 2002). Ein Vorgehen, welches zudem für die eigene Forschungspraxis relevant war, ist beim PZI die rezeptive Herangehensweise, welche von einem feministisch-kritischen Wissenschafts- und Gesellschaftsverständnis der Interviewerin flankiert wird. Somit lassen sich soziologische Tatbestände in der Arbeitswelt nicht nur erforschen, sondern aktiv und in Zusammenarbeit mit den beforschten Subjekten verändern (vgl. Mies 1984). Zur empirischen Übersetzung der forschungsleitenden Frage fiel somit die begründete Wahl auf offene, leitfadengestützte, problemzentrierte Expert_inneninterviews.

Es wurden zwei spezifische Leitfäden erarbeitet, um die unterschiedlichen Blickwinkel der Akteur_innen innerhalb der Organisation differenziert einzufangen. Die Leitfadennutzung erfolgte entlang von „feldinterner Handlungs- oder Reflexionsexpertise“ (vgl. Froschauer/Lueger 2005: 228ff.). Der erste Leitfaden lehnt sich an die Logik „feldinterner Handlungsexpertise“ an und erfasst Erfahrungswissen, welches in der Regel implizites Wissen ist. Der zweite Leitfaden bezieht sich über das Handlungswissen hinaus auf größere organisationsimmanente Zusammenhänge (vgl. ebd.).

„Weil Personen mit Reflexionsexpertise an organisationalen Schnittstellen agieren, sind sie meist notgedrungen aufmerksame BeobachterInnen des organisationalen Kontextes und fügen vermehrt die verschiedenen Teilperspektiven zu einem Ganzen zusammen. Dieses Wissen ist daher stärker relational geprägt, reflexiver und abstrakter als konkretes Handlungswissen. Explizierbar ist dieses Wissen vor allem, wenn die offizielle Sicht der Organisation angesprochen ist, unterliegt aber vielfach Thematisierungsschranken“ (Froschauer/Lueger 2005: 228).

Die Leitfäden versuchen also sowohl konkrete Handlungsexpertise als auch abstraktere Reflexionsexpertise zu erfassen. Der dritten Expertisenart, der „externen Expertise“, kommt für diese Organisationsanalyse nur eine randständige Bedeutung zu, da ihre Träger_innen (z. B. externe Gender-Berater_innen) nicht über die relevanten internen Handlungs- und Reflexionsparameter verfügen (vgl. Froschauer/Lueger 2005: 228). So wurde auch bei der eigenen Untersuchung davon abgesehen, externe Gender-Expert_innen und Gender-Trainer_innen zu befragen und statt dessen bereits existierende Studien im Forschungsstand berücksichtigt (vgl. Smykalla 2010, Huesmann 2011). Als verfahrenstechnische Konsequenzen bieten sich für die beiden hier untersuchten Expertisenformen „offene und erzählgenerierende Formen der Gesprächsführung an.“ (Froschauer/Lueger 2005: 230). Innerhalb der Leitfäden wird leicht differenziert: „Der einzige Unterschied besteht in einer verschobenen Schwerpunktsetzung, der über die unmittelbaren Arbeitsbezüge hinausgeht und in größerem Ausmaß die internen Beziehungen zwischen den Organisationseinheiten bzw. zwischen der Organisation und ihrer Umwelt berücksichtigt.“ (ebd.).

Folglich hat der erste Leitfaden A) für Mitarbeiter_innen (Gewerkschaftssekretär_innen und Verwaltungsangestellte) sowie mittleres Management stärker den eigenen Arbeitsalltag im Blick. Der zweite Leitfaden B) für die Funktionsstellen (Personal, Betriebsrat etc.) und die oberste Führungsebene fokussiert darüber hinausgehend die eigene Perspektive auf Gender Mainstreaming im Kontext der herausgehobenen Position sowie Themen der strategischen Ausrichtung und Entwicklung der Organisation von ver.di.¹²⁶

Der erste Leitfaden A) für Mitarbeiter_innen und mittleres Management umfasste folgende Themengebiete:

- Inhalt des eigenen Arbeitsalltages und des Aufgabengebietes
- Rolle/Relevanz von Gender Mainstreaming in der eigenen Facharbeit
- Bisherige Erfahrungen mit Gender Mainstreaming in ver.di
- Erfahrungen mit Gendertrainings / anderen Fortbildungen zu Genderthemen*¹²⁷
- Vergleich von Gender Mainstreaming bei ver.di mit der Implementierung in anderen Organisationen*
- Relevanz von ver.di Kampagnen für die eigene Arbeit und die Relevanz von Genderthemen dabei
- Zukunftsperspektiven von ver.di und von Gender Mainstreaming innerhalb der Organisation*
- Raum für eigene Fragen und Beiträge.*

Der zweite Leitfaden B) für Funktionsstellen und die oberste Führungsebene umfasste folgende Themengebiete:

- Eigene Vorstellungen von Gender Mainstreaming
- Erfahrungen mit der Umsetzung von Gender Mainstreaming im eigenen Verantwortungsbereich und in der Gesamtorganisation
- Entwicklung der Umsetzung von Gender Mainstreaming in ver.di
- Reaktionen der Mitarbeiter_innen auf Gender Mainstreaming
- Erfahrungen mit Gendertrainings / anderen Fortbildungen zu Genderthemen*
- Vergleich von Gender Mainstreaming bei ver.di mit der Implementierung in anderen Organisationen*
- Erfahrungen und Wissen um Diversity und Bekanntheit in der Organisation

¹²⁶ Welche Personen welchen Leitfaden bekamen, lässt sich in den Codenamen der Interviewpersonen anhand eines angefügten ‚e‘ am Ende des Codes feststellen. Die Interviews mit ‚e‘ am Ende sind dem zweiten Leitfaden zugeordnet. Beide Leitfäden finden sich im Anhang der Arbeit.

¹²⁷ Direkte Überschneidungen zwischen den beiden Leitfäden bzw. starke Ähnlichkeiten sind im Text mit einem Stern gekennzeichnet.

- Zukunftsperspektiven von ver.di und von Gender Mainstreaming innerhalb der Organisation*
- Raum für eigene Fragen und Beiträge.*

Die beiden offenen Leitfäden für die problemzentrierten Expert_inneninterviews wurde unter Berücksichtigung der methodischen Prämissen des problemzentrierten Interviews und des Expert_inneninterviews erstellt. Grundsätzlich standen erzählgenerierende Kommunikationsstrategien sowie die Berücksichtigung von organisationalen Kontextinformationen im Mittelpunkt. Es wurde daher bei der Leitfadengestaltung in Anlehnung an Meuser/Nagel und das PZI nach Witzel ein offenes Interviewsetting gewählt. Anhand vorher gesammelter Kontextinformationen und dem Formulieren der Fragen für das spezifische Praxisfeld wurden zentrale und optionale Themenfelder für das jeweilige Interview ausgewählt. Die Interviewten hatten dabei stets Raum, eigene Thematiken zu vertiefen, da dies für die Auswertung mit der dokumentarischen Methode eine wichtige methodologische Voraussetzung ist. Die Leitfäden wurden jeweils in einer Sie- und Du-Anspracheform erstellt. Im gewerkschaftlichen Kontext ist das Du gebräuchlich. Da jedoch gerade auf höheren Hierarchieebenen im dargestellten Forschungskontext von einigen Befragten das Sie als Ansprache selbst gewählt wurde und sich die Interviewerin der jeweiligen Situation resp. den Bedürfnissen der Interviewpartner_innen anpassen wollte, wurde die Anredeform vorher nicht einheitlich festgelegt. Im Verhältnis wurde von einer großen Mehrzahl der Interviewpersonen die Du-Form verwendet, was bei Expert_inneninterviews in der Arbeits- und Organisationssoziologie eher eine Ausnahme darstellen dürfte und damit als eine Spezifik der Umgangsformen im gewerkschaftlichen Feld anzusehen ist.

In Expert_inneninterviews dokumentieren sich zudem bereits im Vollzug hierarchische Geschlechterverhältnisse. Denn ein größerer Prozentsatz an Expertentum ist (noch) männlich besetzt. So können im Interview intergeschlechtliche Interaktionsrituale und Diskriminierungsformen stattfinden (vgl. Littig 2011; Meuser/Nagel 2010). Hiervon ist auch die eigene Erhebung nicht frei. Jedoch konnten durch die Aneignung von Fachwissen und organisationalem Vorwissen geschlechterhierarchische Situationen, insbesondere mit männlichen Führungskräften, vermieden oder abgeschwächt werden.¹²⁸ Es wurde darüber hinaus in den Interviews deutlich, dass auch Attribute wie Alter, sozialer Status und regionale Herkunft Hierarchien im Interview generieren können bzw. sich verschiedene Attribute im Zusammenhang mit Geschlecht in der Interviewsituation gegenseitig verstärken oder abschwächen können. Dies wurde in der eigenen Erhebung deutlich, weil ältere, männliche Interviewpart-

128 Für eine ausführlichere Debatte dieses Aspektes von Expert_inneninterviews siehe Meuser/Nagel 2010 und Littig 2011.

ner (meist Führungskräfte mit akademischem Hintergrund) die Interviewerin zwar als Co-Expertin anerkannten, jedoch Hierarchisierungen in Bezug auf Berufserfahrung und Alter in Verbindung mit Geschlecht aufrecht erhielten, indem sie z. B. markierten, dass die Interviewerin als Doktorandin bestimmte wissenschaftliche Prämissen voraussetzt, die für die Praxis nur bedingt übertragbar sind. Zudem wurde, eher unüblich für den gewerkschaftlichen Kontext, in mehreren der Interviews mit männlichen Führungskräften gesiezt, was ein weiteres Anzeichen für gezielte Distinktionsbestrebungen sein kann. Auch wurde in den Interviews mehrmals auf historische Erfahrungen mit dem Hinweis verwiesen, dass diese der Interviewerin aufgrund ihres Lebensalters oder fehlender Berufserfahrung nicht zugänglich werden konnten. Die Genderdifferenzierung läuft dabei verwoben mit den anderen Attributen immer als Subtext mit, wird jedoch nie explizit angesprochen (vgl. Littig 2011). Littigs Argumentation erscheint vor dem Hintergrund der beschriebenen Erfahrungen plausibel, da die Hierarchisierungsprozesse innerhalb des Interviewsamples differierten und vor allem bei älteren, männlichen Interviewpartner_innen mit Führungsverantwortung und einem hohen betrieblichen und sozialen Status stattfanden.

3.2.4 Die dokumentarische Methode: Methodologie und Auswertungsmethodik

Die gewählte Methodik zur Auswertung der qualitativen Interviewdaten ist die dokumentarische Methode (DM) nach Ralf Bohnsack. Hiermit sollen die problemzentrierten Expert_inneninterviews analysiert werden. Denn die dokumentarische Methode ist gut mit der gewählten Erhebungstechnik vereinbar. Eine methodologische Gemeinsamkeit zwischen PZI und DM ist die Relevanz impliziten Wissens und kollektiver Handlungsorientierungen, wie bereits im Abschnitt 3.2.3 diskutiert wurde. Uneinig sind sich beide lediglich darin, wie die Explizierung des impliziten Wissens im Vorgang des Interviewens vonstattengehen soll (vgl. Nohl 2009: 22f.; Witzel 2000; Bohnsack 2010). Auch die mikropolitische Organisationsanalyse verfolgt diese Orientierung und möchte:

„[V]on den deskriptiven Daten über die Meinungen, Wahrnehmungen, Empfindungen und Einstellungen der Akteure ausgehend auf die Machtstruktur sowie auf die Beschaffenheit und Regeln der die Interaktion der Akteure regulierenden und ihre Verhaltensweisen bedingenden Spiele zurückzuschließen.“ (Crozier/Friedberg 1993: 304)

Es werden dabei in der Auswertung, ausgehend von einer vergleichenden Interpretation der Interviewaussagen und der dabei ablaufenden Interaktionsprozesse, Hypothesen über die zu Grunde liegenden Machtbeziehungen aufgestellt (vgl. Alt 2005: 321).

„Sie [die Interviews] sind für ihn [den/die Forscher_in] Gelegenheit, so schnell wie möglich ein Maximum an konkreten Informationen über das alltägliche Erleben der Akteure, über alle dem betrachteten Feld impliziten Elemente zu sammeln. (...) Dies bedeutet, daß sich die Spannung zwischen den beiden Polen der Innerlichkeit/Äußerlichkeit (...) auf der Ebene jedes Interviews wiederfindet.“ (Crozier/Friedberg 1993: 294)

Im Bereich der qualitativen Organisationsforschung fällt auf, dass methodologische Debatten eher auf der Erhebungsebene stattfinden. Bei der Auswertungsmethodik gibt es weniger Auseinandersetzungen und Innovationen. Im Allgemeinen ist die dokumentarische Methode in der soziologischen Organisationsforschung wenig verbreitet, auch wenn sie an disziplinär verwandte wissenssoziologische Prämissen von Karl Mannheim anknüpft. Ausnahmen lassen sich bei Forschungsprojekten¹²⁹ an der Schnittstelle von Organisationskultur und Geschlechterforschung finden, die eine gewisse thematische Nähe zu dem hier verfolgten Forschungsprojekt aufweisen. Denn der Gegenstand dieser genannten Forschungsrichtung zu Geschlecht und Organisationskultur bewegt sich an der Schnittstelle zwischen Struktur und Subjekt und will mit Kultur sowohl manifeste als auch latente Sinngehalte erfassen, was die dokumentarische Methode als ein geeignetes Analysewerkzeug erscheinen lässt (vgl. Liebig 2007). Ein theoriegeleiteter Aspekt, der zudem für eine Verwendung der dokumentarischen Methode spricht, ist das Konzept der *gendered substructures* nach Acker (1990). Auch Acker spielt auf implizite resp. latente Sachverhalte der organisationalen Geschlechterverhältnisse an. Sie folgt ähnlichen Prämissen wie die dokumentarische Methode, etwa was die wissenssoziologischen Fundierungen anbelangt (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010: 275f.; Bohnsack et al. 2007: 11f.).¹³⁰

Die Methodologie der dokumentarischen Methode bezieht sich zentral auf die praxeologische Wissenssoziologie in Anlehnung an Karl Mannheim (vgl. Bohnsack 2010). Es werden im Anschluss an Mannheim drei Sinnebenen voneinander unterschieden: Objektsinn, Dokument-sinn und Ausdruckssinn. Die beiden letzteren verweisen auf die Herstellungsweise des Gesagten (vgl. Nohl 2009: 8). Der objektive (externale) Sinn ist für Mannheim also das Sichtbare, das Sagbare. Es ist das, was man von außen beobachten kann, wenn zum Beispiel jemand die Straße bei Rot überquert, also eine offensichtliche Gesetzesübertretung begeht. Mit jeder Handlung verbindet sich weiterhin ein subjektimmanenter Ausdruckssinn, beispielsweise dass jemand in diesem Moment in Eile ist und daher die rote Ampel ignoriert.

129 Zwei exemplarische Studien, die anhand dieser Methodik zu Geschlecht und sozialen Ungleichheiten in Organisationen gearbeitet haben, sind Liebig (2007) zu *tacit knowledge* im Management und Kubisch (2008) zu Diversitätsvorstellungen in Organisationen der Wohlfahrtspflege.

130 Ein vierter Aspekt, der positiv anzuführen ist, ist die intensive Auseinandersetzung mit Gütekriterien im Rahmen der Methodologie der dokumentarischen Methode. Hierbei geht es darum, im Rahmen einer „doppelten Hermeneutik“ die Ebene der Alltagstheorien mit denen der Wissenschaft produktiv zu wenden. (vgl. Bohnsack et al 2010: 8).

Die dritte Ebene, die versteckte, subjektimmanente Bedeutung (Dokumentsinn), die sich aus der Handlung mittels der dokumentarischen Methode ablesen lässt, ist die erfolgskritische. Sie könnte z. B. das regelmäßige Überschreiten der roten Ampel als geteilte soziale Praxis eines spezifischen Herkunftsmilieus entschlüsseln, weil hier das staatliche Ordnungsgebot, nur bei Grün zu gehen, nicht anerkannt wird. Demnach wird erst durch die Rekonstruktion des Dokumentsinns eine soziologische Fundierung alltäglicher Handlungspraxen ermöglicht. Durch die Explizierung von zuvor nur implizit vorhandenem Wissen wird es zudem kollektiviert. Zentral ist daher auch der Begriff Kollektivsubjekt, den Mannheim in diesem Zusammenhang verwendet (vgl. Mannheim 1964: 103ff.). „Während es für den objektiven Sinn unwesentlich ist, ob er intendiert ist, dagegen der Ausdruckssinn nur als intendierter vermeint sein kann, ist es für den Dokumentsinn außerwesentlich, daß er vom schöpferischen Subjekt erfaßt sei“ (Mannheim 1964: 128).

Das zentrale Anliegen der DM ist es, daran anschließend kollektive Orientierungen herauszuarbeiten und kontextspezifisch zu erklären. Sie steht dabei in klarer Abgrenzung von einem positivistischen Wissenschaftsverständnis (vgl. ebd.). Das eigene Involviertsein in den Forschungsprozess systematisch zu integrieren und reflektieren, hat nicht nur bei der DM, sondern auch in der feministischen Forschung sowie der soziologischen Organisationsforschung eine lange Tradition. Ein historischer Meilenstein war hier u. a. die Studie zu den Arbeitslosen von Marienthal. Ihre Befunde finden in dieser praxiskritischen Ausprägung auch heute noch z. B. im Rahmen der Methodik der aufsuchenden Befragung statt. Diese ist Teil aktionistischer Forschung zu Ungleichheitsverhältnissen in der postfordistischen Arbeitsgesellschaft.¹³¹ Gerade in Verbindung mit der Auswertungsmethode der dokumentarischen Methode lässt sich daher an solche Methoden kritischer, aktionistischer Arbeitsforschung anknüpfen. Denn auch bei der dokumentarischen Methode ist der kritische Umgang mit kollektiven Wissensbeständen mit dem Ziel, progressive gesellschaftliche Veränderungsprozesse anzustoßen, ein wichtiges Anliegen, wie sich exemplarisch an der wissenssoziologischen Konzeption Karl Mannheims und dem zu Grunde liegenden Gesellschaftsbegriff aufzeigen lässt (vgl. Bohnsack 2010). In Bezug auf das atheoretische

¹³¹ Die Ursprünge der militanten Untersuchungen finden sich bei operaistischen Forschungsvorhaben in Italien z. B. bei Erhebungen zu Streiks bei dem Unternehmen Fiat, wo im Gegensatz zu später in der BRD aufkommenden Projekten wie z. B. der „Humanisierung der Arbeit“ (HdA) nicht nur die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, sondern auch ein gutes Leben jenseits der (Erwerbs-)Arbeit in den Blick rückte und somit die Betriebszentrierung zu Gunsten einer Berücksichtigung gesellschaftlicher Reproduktionsverhältnisse aufgegeben wurde. Jedoch ist aus einer feministischen Kritikperspektive anzumerken, dass die Rolle von Geschlechterverhältnissen sowie weiterer Unterdrückungsverhältnisse jenseits des klassischen Kapitalverhältnisses auch in diesem erweiterten Zusammenhang nur wenig Beachtung fand. Diese Leerstelle nehmen aktuelle Debatten auf: „Es ist Krise und wir schlagen vor, über Methoden zu reden. Methoden, die da ansetzen, wo wir leben, lieben und kämpfen. Methoden, die fragen, zuhören und hinschauen. (...) Solche Antworten werden nicht am Schreibtisch geboren, weil wir dank der überlegenen Analyse Bescheid wissen, sondern vor Ort. Dort, wo wir sowieso schon sind, und weil die richtigen Fragen gestellt werden, denn wir gehen nicht als leere, ‚objektive‘ ForscherInnen-Hüllen an die Untersuchungen heran sondern immer auch als beteiligte Subjekte. Wir bringen die praktischen Erfahrungen und die Debatten unserer Geschichte mit und wollen, (...) dass es besser wird.“ (FeIS 2008: 4)-

Wissen wird bei der dokumentarischen Methode zudem im Anschluss an Pierre Bourdieu auf das Habituskonzept referiert: „die Frage nach dem Wie ist die Frage nach dem Modus Operandi, nach dem der Praxis zugrunde liegenden Habitus“ (Bohnsack et al. 2007: 13). Daran anschließend ist die zentrale Frage für die Auswertung: Welche Sinnstruktur lässt sich hinter den verschiedenen Erzählungen der Befragten aufdecken und welche Selbstpositionierungen werden dabei erkennbar? So liegt der Fokus dieser Arbeit darauf, wie Gender Mainstreaming bei den befragten Personen auf unterschiedliche Weise in ihrem Alltag umgesetzt wird und wie die zu Grunde liegenden Anforderungen bewältigt werden. Es interessiert im Rahmen dessen auch, was ihre spezifischen Erfahrungen mit Geschlechterungleichheiten sind und welche individuellen Orientierungen sie daraus entwickelt haben. Neben den Wurzeln der dokumentarischen Methode in der Wissenssoziologie Karl Mannheims¹³² wurde sie auch durch die ethnomethodologische Forschungspraxis Harold Garfinkels geprägt (vgl. Bohnsack 2010). Die zuvor bei Mannheim erwähnten Sinnebenen werden auch in der Ethnomethodologie von Garfinkel (1967) aufgegriffen. Der Autor untersucht die Bewältigungsstrategien von Studierenden bei persönlichen Problemen in einem experimentellen Versuchsaufbau. Es zeigt sich, dass die Studierenden trotz nur geringer Intervention der im Experiment auftretenden Beratungsperson unabhängig von der Fremdberatung individuell verschiedene Lösungswege erarbeiten und reflektieren. Im dortigen Gesprächsverlauf wird die Form des Dokumentsinns hinter der ursprünglichen persönlichen Problemstellung für die Studierenden sichtbar. Garfinkel fasst sein Verständnis von Mannheims dokumentarischer Methode wie folgt zusammen:

„According to Mannheim, the documentary method involves the search for ‘an identical homologous pattern underlying a vast variety of totally different realizations of meaning.’ The method consists of treating an actual appearance as ‘the document of’, as ‘pointing to’, as ‘standing on behalf of’ a presupposed underlying pattern. Not only is the underlying pattern derived from its individual documentary evidences, but the individual documentary evidences, in their turn, are interpreted on the basis of ‘what is known’ about the underlying pattern. Each is used to elaborate the other.” (Garfinkel 1967: 78)

Ein weiterer methodologisch zentraler Bezug der dokumentarischen Methode ist Fritz Schütze mit seiner Methodik des narrativen Interviews (vgl. ebd. 1983, 1987). In Anlehnung an die Prozessstrukturen des Lebenslaufes von Schütze wird davon ausgegangen, dass eine sequenzierende Analyseeinstellung hilft, diese Prozessstrukturen bei der Gesprächsanalyse entsprechend herauszuarbeiten. Schütze möchte durch diese Prozessstrukturen herausfinden,

¹³² Im Vorwort von Mannheims Werk „Wissenssoziologie“ wird das Anliegen der Mannheimschen Wissenssoziologie als Synthese aus Idealismus und Marxismus verstanden damit die drängende Frage verbunden: Wie kann ich die Gesellschaft retten? (vgl. ebd. 1964).

wie sich gesellschaftliche Strukturen und Zustände in individuelle (Lebens-)Geschichten einschreiben. Der Autor prägte dafür den Begriff der Verlaufskurven und meint hiermit „das Prinzip des Getriebenwerdens durch sozialstrukturelle und äußerlich-schicksalhafte Bedingungen der Existenz“ (Schütze 1983: 228). Der von Schütze ausgeführte Detaillierungszwang von Erzählungen in der Interviewsituation wird bei der dokumentarischen Methode rezipiert und fließt in die Haltung der Interviewerin wie auch die Beschaffenheit der reflektierenden Interpretation ein.

Die Auswertungsmethodik mittels der dokumentarischen Methode ist ein weites Feld. Zunächst stand die Auswertung von Gruppendiskussionen im Vordergrund. Mittlerweile werden selbst Bilder und Filmsequenzen mittels der DM ausgewertet. Anhand der Auswertungssystematik von Arnd-Michael Nohl, der eine detaillierte Anleitung für die Analyse von Interviews mittels der dokumentarischen Analyse verfasst hat, lassen sich vor allem narrativ fundierte und leitfadengestützte Interviewformen auswerten (vgl. Nohl 2009: 7).¹³³ Er erwähnt dabei z. B. das problemzentrierte Interview nach Witzel und auch das Expert_inneninterview nach Meuser/Nagel (vgl. Nohl 2009). Es kommt im Analyseprozess bei der reflektierenden Interpretation der DM zur Identifizierung von Textsorten in Anlehnung an das biographische Interview von Schütze und seiner Narrationsstrukturanalyse (vgl. Nohl 2009: 23). Hier entfernt sich die dokumentarische Methode auch von Witzels Auswertung des problemzentrierten Interviews, weil es nicht darum geht, die Explikationsmöglichkeiten der Befragten zu „optimieren“¹³⁴ und inhaltsanalytisch orientiert auszuwerten. Es wird auch davon ausgegangen, dass latente Sinngehalte, die im Interview nicht offen angesprochen wurden, analytisch explizierbar sind. Daher wird zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit im Auswertungsprozess durchgängig im Rahmen von Interpretationsgruppen gearbeitet, so auch bei diesem Forschungsvorhaben. In solchen Gruppen wird Material aus unterschiedlichen Auswertungsstufen eingebracht. Den Interpretationsgruppen kommt insbesondere in der dokumentarischen Methode eine wichtige Bedeutung zu, da dort erst interaktiv verschiedene Perspektiven (Lesarten) des Materials entwickelt werden können (vgl. Bohnsack et al. 2010). Auch unterstützen sie Forscher_innen darin, die Analyseperspektive von eingefahrenen Gleisen auf neue Wege zu bringen, die andere Blickwinkel auf das Material eröffnen.¹³⁵

133 Diese Charakteristika wurden bei der Leitfadenkonzeption beachtet, indem Elemente beider Interviewformen kombiniert wurden. Der explizite Fokus lag auf erzählgenerierenden Fragen bei einem gleichzeitigen Wahren der Vergleichbarkeit der angesprochenen Themen.

134 Dabei haben beide Interviewformen technisch einen recht ähnlichen Ablauf.

135 An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei allen Teilnehmer_innen der Interpretationsgruppen, an denen ich von 2011-2015 partizipiert habe, für ihre Unterstützung und den Ideenreichtum danken.

Der Auswertungsprozess der dokumentarischen Methode und die daran anschließende Typenbildung folgt einem festen Ablauf, welcher in seiner Abfolge auf den methodologischen Prämissen der Methode aufbaut. Zentral ist hierbei das Voranarbeiten vom expliziten zum impliziten Sinn. Der Verlauf der Auswertung lässt sich mit einem Stufenmodell veranschaulichen.

Stufenmodell zur Auswertung von Interviews mit der dokumentarischen Methode

Stufen	Zwischenstufen
Formulierende Interpretation	Thematischer Verlauf und Auswahl zu transkribierender Interviewabschnitte
	Formulierende Feininterpretation eines Interviewabschnittes
Reflektierende Interpretation	Formale Interpretation mit Textsortentrennung
	Semantische Interpretation mit komparativer Sequenzanalyse
Typenbildung	Sinngenetische Typenbildung
	Soziogenetische Typenbildung

Quelle: Nohl 2009: 45

Zunächst wird von den Interviews ein thematischer Verlauf¹³⁶ erstellt. Dies erfolgt durch das Abhören der Aufnahme oder anhand bereits vorhandener Transkripte. Wird das Transkript erst nach diesem Schritt erstellt, sind keine Volltranskripte notwendig, es reicht aus, die für die Auswertung als relevant identifizierten Passagen sowie in der Regel zusätzlich die Eingangspassage zu transkribieren. Ist die Forscher_in zu Beginn jedoch noch ungeübt in der Anwendung der Auswertungsmethode, bietet es sich an, von einigen Interviews zunächst Volltranskripte zu erstellen, um einen besseren Überblick über die Gliederung der Interviews und eine Einschätzung zu Umfang und Vergleichbarkeit zu erhalten (vgl. Nohl 2009: 46; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010: 286). Weiterhin lassen sich die auszuwählenden Passagen anhand folgender drei Kriterien identifizieren: „1. das Thema des Abschnittes sollte für die Forschenden relevant sein, 2. zu gleich aber auch von den Interviewten engagiert behandelt worden sein. 3. In weiteren Fällen sollten sich thematische ähnliche Abschnitte finden lassen.“ (Nohl 2009: 66f.) Die Aufnahme der eigenen Interviews erfolgt mit einem digitalen Aufnahmegerät, welche mittels des Transkribierprogramms ‚f4‘ transkribiert wird. Es werden

¹³⁶ Es bietet sich an, den thematischen Verlauf in tabellarischer Form und mit Zeitmarkierungen anzufertigen sowie potenziell relevante Passagen grau zu unterlegen.

sowohl Voll- als auch Teiltranskripte erstellt.¹³⁷ Da beim Transkript die Besonderheiten eines einmaligen Gespräches sichtbar werden sollen, sind oftmals auch lautliche Gestaltung und nicht-sprachliches bzw. para-sprachliches Verhalten graphisch zu dokumentieren. Sie sind Ergänzungen und kein Ersatz für elektronische Aufnahmen und sind zu unterscheiden von der Deskription (Verhaltensprotokoll) und der Codierung (Unterscheidung der Äußerungen anhand von festgelegten Kategorien). Die Auswahl der zu transkribierenden Merkmale erfolgt nach der spezifischen Fragestellung des Forschungsprojektes sowie der Auswertungsmethode der DM. Es gibt grundlegende Empfehlungen für Transkripte. Es sollte nur Verhalten transkribiert werden, das auch analysiert wird, zudem sollte deutlich sein, wo die Interpretation anfängt und es sollte ein einheitliches Zeichensystem verfolgt werden (vgl. Kowal/O'Connell 2012: 437ff.). Für die Transkriptionen der Interviews dieser Studie wird die Transkribierweise von Arndt-Michael Nohl¹³⁸ favorisiert, da dieser die dokumentarische Methode auf Interviews anwendet und somit die Transkribierregeln angemessen und einfach übertragen werden können.¹³⁹ So ist in Abgrenzung zur Transkription von Gruppendiskussionen sichergestellt, dass im Transkribierprozess soviel wie nötig und so wenig wie möglich an unterschiedlichen Regeln zu befolgen ist. Zudem bietet es sich für Interpretationsgruppen an, wenn in diesen mit der dokumentarischen Methode gemeinsam interpretiert wird, ähnliche Transkribierregeln zu benutzen, da diese dann einfacher nachvollziehbar sind.

Der erste Interpretationsschritt der DM ist die formulierende Feininterpretation, bei der bezüglich der ausgewählten Passagen eine detaillierte Interpretation des explizit Gesagten vorgenommen wird. Hierbei wird eine thematische Passage nach Oberthemen (OT) und Unterthemen (UT) gegliedert und der Inhalt reformuliert bzw. paraphrasiert¹⁴⁰. Leitend ist hierbei die Fragestellung: Was wird gesagt? Zum Herausarbeiten der Antwort ist anzuraten, kurze Zitate, markante Formulierungen sowie Metaphern aus dem Text direkt zu entnehmen (vgl. Przyborski/Wohlraab-Sahr 2010: 287f; Nohl 2009: 77). Somit steht der objektive Sinn, also das manifest Gesagte, hier im Mittelpunkt.

Es folgt der Kernschritt der dokumentarischen Methode, die reflektierende Interpretation. Hierbei geht es nicht mehr nur um das explizit Gesagte, sondern um das „Wie“ des Gesagten. Es spielen in diesem Zusammenhang sowohl die Textsortenanalyse als auch die Ablaufanaly-

137 Witzel spricht davon, dass vollständig transkribiert werden soll, begründet dies aber nicht näher. Da er jedoch mit einem sequenziellen Codiersystem in der PZI-Auswertung arbeitet, ist anzunehmen, dass hierfür ein Volltranskript notwendig ist. Wohingegen dies bei der dokumentarischen Methode nicht zwingend ist.

138 Nohl orientiert sich wiederum bei der Aufstellung der Kennzeichnungsregeln an Ralf Bohnsack.

139 Die Transkriptionsregeln befinden sich auf der beigelegten CD zusammen mit allen Interviewtranskripten.

140 Auf Fachvokabular, das so nicht im Interview verwendet wurde, sollte bei diesem Analyseschritt bewusst verzichtet werden.

se, also wie ein Thema behandelt wird, eine Rolle.¹⁴¹ Auch wenn formal diese beiden Unterstufen getrennt werden (siehe Schaubild), lassen sie sich in der Forschungspraxis pragmatisch zusammenführen (vgl. Nohl 2009: 82). Hier finden sich enge Bezüge zur Narrationsstrukturanalyse nach Fritz Schütze (vgl. Schütze 1983, 1987). Denn es wird zwischen vier grundlegenden Textsorten unterschieden: Erzählung, Beschreibung, Argumentation und Bewertung. Diese wiederum stehen aufgrund der Zugzwänge des Erzählens oft miteinander in einem Vordergrund-Hintergrund-Verhältnis. Besonders nahe an der Erfahrung der Befragten orientiert sind die so genannten Stegreiferzählungen (vgl. Bohnsack 2010: 66; Nohl 2009: 48). Permanent mitlaufend erfolgt zudem die komparative Sequenzanalyse, bei der ein Thema auf eine bestimmte Art und Weise, also mit einem spezifischen Ablauf erzählt wird. Es wird in der Analysehaltung darüber hinaus gefragt, warum das Erzählte der Interviewer_in genau so und nicht anders berichtet wurde (vgl. Nohl 2009: 51f.). Zentral ist hier das Auffinden alternativer Vergleichshorizonte der Befragten in Bezug auf das explizierte Thema. Die komparative Analyse ist damit kein einzelner Analyseschritt. Sie läuft als grundlegende Methode stets parallel mit und erlaubt, die eigenen Interpretationsfolien durch empirische Vergleichshorizonte zu ergänzen. Damit ist zudem eine gewisse Distanz zu eigenen Normalitäts- und Erwartungsfolien gewährleistet.

Die bei der reflektierenden Interpretation analysierten Zugzwänge des Erzählens lassen sich auch als Dreischritt von Proposition, Elaboration und Konklusion bezeichnen (vgl. Przyborski/Wohlraab-Sahr 2010: 291; Bohnsack et al. 2010). Ziel ist es herauszufinden, durch welche Orientierung das jeweilige Handlungsschema strukturiert ist. Bohnsack spricht hier auch von einem Orientierungsrahmen (vgl. Bohnsack et al. 2010). Orientierende Fragen für die Interpretation können sein: Wohin strebt der Text? Wovon grenzt er sich ab? Wo werden Potenziale oder Probleme gesehen? Ist dieser Schritt getan, folgt die Suche nach weiteren Orientierungsrahmen (vgl. Przyborski/Wohlraab-Sahr 2010; Bohnsack et al. 2010). Bei der reflektierenden Interpretation stehen somit die latenten Sinnebenen resp. der Dokumentsinn und dessen Explikation im Mittelpunkt.

Ein weiterer Schritt ist die komparative Analyse mit anschließender Typenbildung. Wobei die komparative Analyse, auch wenn sie vom Abstraktionsniveau die letzte Stufe im Analyseprozess ist, im forschungspraktischen Ablauf parallel zur formulierenden und reflektierenden Interpretation abläuft. Hierbei treten wieder Bezüge zur *grounded theory* auf, die von der *constant comparative method* spricht (vgl. Glaser/Strauss 1979). Vergleichsfälle lassen sich

141 Beim Gruppendiskussionsverfahren steht bei der reflektierenden Interpretation demgegenüber die Organisation der Diskursmodi im Vordergrund.

bei der praxeologischen Typenbildung der dokumentarischen Methode auf drei Ebenen finden: beim fallinternen Vergleich, bei der fallvergleichenden themenbezogenen Suche und bei den fallvergleichenden Orientierungsrahmen (vgl. Nohl 2009: 256ff.). Methodologisch finden sich hier Bezüge zu Mannheim, Bourdieu und der Chicagoer Schule (vgl. ebd.), wobei Beobachtungen zweiter Ordnung im Vordergrund stehen, die auf einer Typenbildung des *common sense* erster Ordnung aufbaut. Neben der Rekonstruktion des subjektiv gemeinten Sinns sind auch „die formalen Strukturen dieser Herstellungs- und Konstruktionsprozesse freizulegen.“ (Bohnsack 2007: 228)

Die vorgenommene Typenbildung ist abduktiv, da sie durch die Suche nach Homologien bzw. funktionalen Ähnlichkeiten komparativ ausgerichtet ist (vgl. Bohnsack 2007: 229). Dies bedeutet, dass rekonstruktiv mit den impliziten Wissensbeständen der Akteur_innen gearbeitet wird, um daraus verallgemeinerbare Handlungsorientierungen abzuleiten. Dabei wird zunächst eine sinngenetische Typenbildung vorgenommen. Es „geht (...) darum, die in einem Fall rekonstruierten Orientierungsrahmen¹⁴² zu abstrahieren und mit den Orientierungsrahmen anderer Fälle typisierend zu kontrastieren.“ (Nohl 2009: 92) Ein Ergebnis der sinngenetischen Typenbildung ist die Kategorisierung der Grundhaltungen der Befragten. Beispielsweise, wenn es um die Sicht von Führungskräften auf Mitarbeiter_innen in ihrer Organisation geht, können diese eine kooperative, eine konfrontative oder eine zuarbeitende Haltung haben. Diese lassen sich in der Typologie noch feiner aufgliedern, je nachdem, ob die Haltung kontinuierlich, projektbezogen oder auf Basis bestimmter Tätigkeitsbereiche stattfindet (vgl. Nohl 2009: 93ff.). Auf einer technischen Ebene kann die Typenbildung der Elaborierung neuer Begriffskategorien dienen. Hierbei wird im Anschluss an Schütze mit dem Vergleich minimaler und maximaler Kontraste gearbeitet (vgl. ebd.).

An diese erste Typenbildung kann sich zudem eine soziogenetische Typenbildung anschließen. Dort wird die Typisierung zusätzlich auf soziodemographische Variablen wie Geschlecht, Milieu etc. zurückgeführt. Allerdings muss ein entsprechendes Sampling vorhanden sein und der Typisierungsprozess ist zudem zeitintensiver (vgl. ebd.). Zusätzlich besteht bei dieser Art der Typenbildung die Gefahr, soziale Zuschreibungen z. B. in Bezug auf Geschlechterverhältnisse zu essentialisieren resp. biologisieren. Daher wird bei dieser Arbeit darauf verzichtet, soziogenetische Typen zu bilden. Auch in thematisch vergleichbaren Arbeiten erfolgte lediglich die sinngenetische Typenbildung, da diese für die Darstellung der

¹⁴² Bohnsack differenziert begrifflich Orientierungsmuster, welches der Oberbegriff für Orientierungsschemata (zweckrationale subjektive Handlungsentwürfe z. B. um-zu Motive) und Orientierungsrahmen (die Praxis strukturierende Orientierungsmuster) ist. Letztere, die nur implizit vorliegen, zu extrahieren, ist das Ziel der vergleichenden Analyse.

unterschiedlichen Orientierungsmuster in damit zusammenhängenden konjunktiven Erfahrungsräumen genutzt werden kann (vgl. Kubisch 2008: 128).

Eine die Kritik an der soziogenetischen Typisierung rezipierende und die Methodik der dokumentarischen Methode damit weiterentwickelnde Vorgehensweise ist die relationale Typenbildung sowie der Mehrebenenvergleich von Nohl (2013). Erstere erfasst verschiedene Zusammenhänge zwischen Handlungsorientierungen, die in unterschiedlichen subjektiven Erfahrungsbereichen liegen. Ausgehend von einer komparativen Analyse werden dabei Verbindungen (Relationen) von fallübergreifenden Orientierungen typisiert. Der Mehrebenenvergleich geht hingegen dem Verhältnis differenter sozialer Ebenen (z.B. Biographie, Milieu, Organisation) nach (vgl. Nohl 2013).

Zusammengefasst läuft die sinngenetische Typenbildung der DM nach folgenden Analyseschritten ab: 1. in der reflektierenden Interpretation die Orientierungsrahmen finden, 2. die Orientierungsrahmen im Fallvergleich abstrahieren und 3. die fallinterne Spezifizierung des Rahmens (vgl. Bohnsack 2007). Hierbei ist der Wechsel zwischen immanenten und exmanenten Fallvergleichen als zirkulärer Schärfungsprozess zu verstehen, der anhand von Kontrastierungen arbeitet. Die Suche nach Gemeinsamkeiten kann jedoch auch bereits anhand der formulierenden Interpretation erfolgen, wenn die Themenstellung dies sinnvoll erscheinen lässt (vgl. Bohnsack 2007; Nohl 2009). Dies bedeutet: „Bei der Typenbildung im Sinne der dokumentarischen Methode handelt es sich also nicht um eine Typisierung der Ergebnisse im Sinne einer Zusammenfassung und Kategorisierung von Aussagen und deren Interpretation. Vielmehr ist Typenbildung ein Prozess, der schon in einer frühen Phase, nämlich bei den ersten Fallvergleichen einsetzt und sukzessive im Laufe der komparativen Analyse verfeinert wird.“ (Schäffer 2012: 148).¹⁴³ Für diese Arbeit werden die Orientierungsrahmen nicht schon innerhalb einer Erhebungseinheit verglichen, sondern erst im Vergleich mehrerer Interviews miteinander. Gleichwohl kann der fallinterne Vergleich zur Schärfung oder Verifizierung einer spezifischen Orientierung dienen, die über den Einzelfall hinausweist.

Im Folgenden wird nun die Stichprobe und der organisationale Rahmen vorgestellt, in dem die Erhebungsmethodik des problemzentrierten Expert_inneninterviews sowie die darauf aufbauende Auswertung mittels der dokumentarischen Methode durchgeführt werden.

¹⁴³ Schäffer baut seine generationspezifischen Typen zu Mediennutzung anhand dreier thematischer Dimensionen auf: 1. Arbeit vs. Spiel, 2. Vertrautheit vs. Fremdheit und 3. Nähe vs. Distanz, welche die zentralen Orientierungsrahmen der Gruppen bzgl. ihres Handelns repräsentieren. Es wird aufgezeigt, wie sich die Unterschiede plausibel zusammenfassen lassen, jedoch nicht, wie sie entstanden sind – also ein gutes Beispiel für eine sinngenetische Typenbildung (vgl. Schäffer 2012: 148).

3.3 Organisationszugang und Stichprobenbeschreibung

„Im Zugang zu einem Forschungsfeld werden also in sehr spezifischer Weise die Anliegen des Gastes mit den Anliegen der Organisation verknüpft. Das, was die Forscher/innen wollen, muss, um ‚bearbeitet‘ werden zu können, in Begriffen der Organisation thematisiert werden, und/oder es muss in ein Anliegen der Organisation umgewandelt werden.“
(Wilz/Peppmeier 2009:189)¹⁴⁴

Die Auswahl der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di als Untersuchungsorganisation erfolgte im Rahmen eines betrieblichen Praktikums im Sommer/Herbst 2010, da von der Organisation Interesse signalisiert wurde, das Forschungsvorhaben zu unterstützen und einen Zugang für die Durchführung der Interviews zu gewähren. Während des Praktikums konnten als Vorrecherche teilnehmende Beobachtungen und Fachgespräche zur Dissertationsthematik geführt werden, die in einem Forschungstagebuch dokumentiert sind. Weiterhin wurden interne ver.di-Materialien gesammelt, die neben dem zuvor genannten Wissen in die Kontextinformationen der Studie (vgl. 4.1 und 4.2) eingeflossen sind. Sie beinhalten, welche aktuellen ver.di Kampagnen Genderthematiken aufgreifen und welche OE-Prozesse gegenwärtig durchgeführt werden. Zusätzlich wurden Dokumentenanalysen organisationaler Publikationserzeugnisse und von Web 2.0-Artikeln vorgenommen. Die Ergebnisse dieser Vorrecherche flossen nicht nur in das organisationale Kontextkapitel ein, sondern waren auch für den Feldzugang, die Leitfadenerstellung und das empirische Vorgehen relevant. Im Anschluss an das genannte Praktikum wurde im Sommer 2011 der Feldzugang geschaffen. Im Vorfeld gab es durch die detaillierte Abstimmung der Studie mit der ver.di-Vorstandsebene eine mehrmonatige zeitliche Verzögerung. Dass dies, abweichend vom Forschungsplan, Teil der organisationalen Bearbeitung des Forschungsanliegens war, wird im oben genannten Zitat von Wilz/Peppmeier dokumentiert.

Beim Abstimmungsprozess mit ver.di sollten zudem Kontext, Fragestellung/Fokus und Untersuchungsbereiche innerhalb der Organisation präzisiert, verbindlich festgelegt und transparent gemacht werden. Als Ergebnis wurde die Erhebung gezielt in drei inhaltlichen Bereichen vorgenommen (Fachbereich TK/IT¹⁴⁵, Querschnittsbereich Bildung und Querschnittsbereich Gute Arbeit und Innovation). Die Auswahl dieser Bereiche erfolgte mit dem Fokus darauf, ob dort bereits Gender Mainstreaming mit den Arbeitsinhalten verknüpft wurde (z. B. in Publikationen von ver.di) und ob der Bereich Genderpolitik in ver.di diese Bereiche als Best Practices innerhalb der Organisation nannte. Innerhalb der drei Bereiche

¹⁴⁴ Exemplarisch für den Abstimmungsprozess steht die Vorgehensweise in der Kurzbeschreibung der Studie, siehe Anhang.

¹⁴⁵ Der Fachbereich 9 TK/IT betreut die Telekommunikations- und Computertechnologiebranche.

wurde die Mitarbeiter_innenebene, die mittlere Führungsebene sowie die höchste Führungsebene, die zugleich die Vorstandsebene von ver.di darstellt, untersucht.¹⁴⁶ Letztere Ebene war für die Erhebung insbesondere relevant, da Gender Mainstreaming, wie im Forschungsstand dargestellt, ein *top-down*-Konzept ist. Zudem wurden Interviews mit Mitarbeiter_innen aus folgenden funktionalen Querschnittsbereichen geführt: Personalabteilung, Betriebsrat, Abteilung Frauen- und Gleichstellungspolitik sowie Genderpolitik.

Zur Präzisierung und zum Test der Interviewleitfäden wurden in einem Landesbezirk von ver.di vor Beginn der Erhebung zwei Pretest-Interviews mit freiwilligen Personen (Gewerkschaftssekretär_innen) geführt. Die Interviews wurden unter den gleichen formalen Bedingungen durchgeführt, wie die finalen Interviews inklusive Kurzfragebogen, Kurzbeschreibung, Interviewvereinbarung und elektronischer Aufzeichnung. Nach den Pretest-Interviews wurde in einem Evaluationsgespräch metatheoretisch reflektiert, welche Überarbeitungen der Leitfäden für die Erhebung aus der Praxis heraus anzuraten sind. Inhaltlich wurden die beiden Pretest-Interviews nicht ausgewertet und fließen auch nicht in die Ergebnisdarstellung ein.

Die Samplingstrategie orientiert sich im Sinne eines theoretischen Samplings am minimalen Vergleich, indem in einer Organisation, die als potenzielles Best Practice-Beispiel hinsichtlich der Implementierung von Gender Mainstreaming gilt, Bereiche untersucht werden, innerhalb derer eine intensive Auseinandersetzung mit Gender Mainstreaming stattgefunden hat. Außerdem begründet sich die Auswahl anhand des Forschungsstandes zu Gewerkschaften und Geschlecht bezüglich der organisationalen Eigenlogik von vermeintlich gewerkschaftspolitischen Kern- und Randbereichen. Einige Interviewpartner_innen sprechen in diesem Zusammenhang auch von ‚harten‘ und ‚weichen‘ Bereichen/Themen in ver.di. Als ‚harte Kernbereiche‘ wurden v. a. Tarifpolitik, Personalabteilung, Betriebsrat und in Teilen Gute Arbeit und Innovation angesehen. Als ‚weiche Randbereiche‘ demgegenüber Bildung, Frauen- und Gleichstellungspolitik sowie Genderpolitik.¹⁴⁷

Die Erhebung der 19 Interviews fand im Zeitraum zwischen dem 23.08.2011 und dem 06.12.2011 statt. Das kürzeste Interview dauerte 56 Minuten und das längste 90 Minuten. Bei der Zusammensetzung der Stichprobe wurde (außer bei den Führungskräften) auf Geschlechterparität geachtet. Insgesamt wurden zehn Frauen und neun Männer befragt, was einem Frauenanteil von 52,6% entspricht. Dies kommt auch den quantitativen Geschlechterverhält-

¹⁴⁶ Mehrere der befragten Personen waren/sind zusätzlich Genderbeauftragte für ihren Bereich.

¹⁴⁷ Die Interviewerin ist sich bewusst, dass diese Charakterisierung, die auch in mehreren Interviews fiel, schon eine Wertung in sich birgt, die aus einer Sicht feministischen Forschens problematisch ist. Die Hierarchisierung dokumentiert sich auch im Forschungsstand zu Gewerkschaften und Geschlecht in dieser Arbeit. Gleichmaßen war es wichtig, die von den Gewerkschafter_innen beim Feldzugang vorgeschlagene Systematik nachzuvollziehen und im Sampling zu berücksichtigen, auch wenn sie inhaltlich nicht geteilt wird.

nissen in der Gesamtorganisation von ver.di gleich, welche im Abschnitt 1.2.1 vorgestellt wurden. Die Interviews wurden alle in der ver.di Bundesverwaltung in Berlin geführt. Sie wurden digital aufgezeichnet und anonymisierte Voll- und Teiltranskripte erstellt. Die gesamte Verteilung der Interviewpartner_innen über die einzelnen Bereiche und Hierarchieebenen ergab sich analog zur vorangegangenen Beschreibung. Die Namen der Interviewpartner_innen wurden anonymisiert.

Verteilung der Interviewpartner_innen nach Hierarchieebenen und Arbeitsbereichen

	Mitarbeiter_innen				Mittlere Führung	Obere Führung
Querschnittsbereich Gute Arbeit/Innovation (3)	Frau Attendorp AT-T03	Frau Enke EN-T05			Herr Menz MZ-T04	gleiche Person wie TK/IT
Querschnittsbereich Bildung (6)	Herr Senf SF-B01	Frau Anden AN-B02	Herr Skibbe SK-B04	Herr Robbe RO-B05	Frau Egge EG-B03	Frau Ahl AH-B06e
Fachbereich TK/IT (4)	Herr Holt HL-T02	Herr Kauder KD-T07			Herr Lutter LT-T06	Herr Renner RR-T01e
Abt. Genderpolitik (2)	Herr Seiler SR-Q01e	Frau Erlander ER-Q05e				
Abt. Frauen- und Gleichstellungspolitik (1)					Frau Esquel ES-Q02e	
Personalabteilung (2)					Frau Aybauer AY-Q03e	
					Frau Estrel ET-Q04e	
Betriebsrat (1)	Frau Ebbe EB-Q06e					

Quelle: eigene Zusammenstellung

Für die Auswahl der Interviewpartner_innen wurden in den jeweiligen Bereichen/Abteilungen mehrere Personen gleichzeitig – primär per Telefon, sekundär per E-Mail – kontaktiert und nach einer kurzen Information zum Forschungsvorhaben und positiven Reaktionen ihrerseits um einen Interviewtermin gebeten. Die freiwillige Teilnahme an der Studie wurde von den Mitarbeiter_innen entschieden. Bei Zustimmung wurde im Anschluss per E-Mail eine Terminbestätigung gemeinsam mit dem Kurzfragebogen¹⁴⁸, einer Interviewvereinbarung zur Einhaltung des Datenschutzes sowie den Kontaktdaten der Forscherin verschickt. Optional wurde zudem bei Interesse noch eine Kurzbeschreibung der Studie versendet.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Näheres hierzu siehe in diesem Kapitel im Abschnitt 3.4. Der Kurzfragebogen befindet sich außerdem wörtlich im Anhang dieser Arbeit.

¹⁴⁹ Dies erfolgte optional, da Interviewpartner_innen möglichst offen in die Interviewsituation einsteigen sollten und durch die Kurzbeschreibung der Studie die Antworten nicht in eine bestimmte Richtung gelenkt werden sollten. Jedoch hat die empirische Praxis gezeigt, dass manche Interviewpartner_innen dies explizit wünschten und es essenziell für ihre Interviewbereitschaft ist. Aufgrund dessen wurde die Kurzbeschreibung in Einzelfällen zugänglich gemacht und auch speziell für diesen Zweck erstellt. Zudem wurde sie zu Beginn der

Auch der Feldausgang nach der Interviewerhebung wurde bei der Erhebung bereits bedacht, da er in Anlehnung an Wilz/Peppmeier (2009) analog zum Feldzugang eine konstituierende Bedeutung für das Verhältnis von Organisation und Geschlecht hat. Denn ihnen zu Folge dokumentiert sich auch im Feldzugang und -ausgang, welche Rolle Geschlechterverhältnisse in den Strukturen, Prozessen und Kulturen der Organisation spielen (vgl. ebd.). So verdeutlicht sich oftmals die Beschaffenheit/Spezifika der jeweils vorliegenden organisationalen Geschlechterverhältnisse (vgl. ebd. 195ff.). Daher wurde im Kurzfragebogen den Interviewpartner_innen bereits die Möglichkeit gegeben, Interesse an den Untersuchungsergebnissen zu äußern. Zudem wurde angeboten, nach Beendigung der Studie eine interne Gruppendiskussion mit evaluierendem Charakter zum Thema Gender Mainstreaming in ver.di anzubieten.

3.3.1 Inhaltliche Schlaglichter aus den Kurzfragebögen

Der eine Seite umfassende Kurzfragebogen wurde den 19 Interviewpartner_innen direkt nach der Terminbetätigung mit der Bitte zugesandt, diesen bis eine Woche vor dem Interview ausgefüllt zurückzuschicken. Ein Großteil der Befragten kam diesem Wunsch nach. Wenige Personen brachten den Fragebogen ausgefüllt zum Interview mit und mit sehr wenigen wurde dieser direkt im Interview (meist am Ende) ausgefüllt. Der erste Teil des Fragebogens befasste sich mit der Berufsbiographie der Befragten. Hier wurde deutlich, dass 89,5% (17 zu 2) seit der Gründung 2001 bei ver.di tätig sind.¹⁵⁰ Ein Großteil der Befragten kann auch schon vorher auf eine längere Beschäftigungszeit bei einer der Quellorganisationen von ver.di zurückblicken, genannt wurden DPG (5), DAG (3), HBV (3) und ÖTV (1). Die anderen Befragten waren vorher im öffentlichen Dienst, im Bildungsbereich oder in arbeitnehmernahen Unternehmensberatungen tätig. Die große Anzahl der Personen, die bereits seit Gründung bei ver.di angestellt sind, ist relevant, um eine fundierte Einschätzung zu Gender Mainstreaming über den zeitlichen Verlauf zu erhalten.

Der zweite Teil befasste sich mit der Teilnahme an Gendertrainings und/oder sonstigen Fortbildungen in diesem Zusammenhang. Es haben 53% (10) der Befragten schon mal an einem Gendertraining teilgenommen und 42% (8) haben an einer oder mehreren Fortbildungen in diesem Bereich teilgenommen, z. B. an AGG-Schulungen¹⁵¹, Diversity-Schulungen,

Feldzugangsphase an einige *gatekeepers* als unverbindliche Erstinformation versendet, um das Anliegen der Untersuchung transparent zu machen und den Forschungszugang zu ermöglichen. Die Kurzbeschreibung ist im Anhang der Arbeit einsehbar.

¹⁵⁰ Auch wenn der Autorin bewusst ist, dass die Auswertung der Kurzfragebögen quantitativ nicht valide ist, so wird zur besseren Anschaulichkeit mit Prozentangaben gearbeitet und dahinter in Klammern die absoluten Zahlen vermerkt.

¹⁵¹ AGG steht für Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz.

Work-Life-Balance-Seminaren. Ein Teil gab hier auch sogenannte *training on the job*-Veranstaltungen an, womit z. B. Präsentationen, Vorträge oder Berichte gemeint sind, die innerhalb regulärer Arbeitsaufgaben wahrzunehmen sind und solche Thematiken zum Inhalt hatten. 26,5% (5) der Interviewpartner_innen haben an beiden der abgefragten Genderqualifizierungen teilgenommen und 31,3% (6) haben an gar keinen Qualifizierungen in diesem Bereich partizipiert. Diese Zahl mag im Verhältnis zu den Anstrengungen, die ver.di bei Gendertrainings unternommen hat (vgl. 4.2), recht hoch erscheinen. Sie ist vor dem Hintergrund der Interviewinhalte wie folgt einzuordnen: Einige der Befragten haben sich nach eigenen Angaben mittels Studium, politischem Interesse oder Tätigkeiten in diesem Bereich bereits als genderkompetent bezeichnet und daher keine Gendertrainings besucht. Die andere Gruppe hat diese Trainings aufgrund von Zeitknappheit und anderer Prioritätensetzung nicht besucht. Nur die kleinste Gruppe blieb den Gender Trainings aufgrund der expliziten Ablehnung der Inhalte und Methoden fern.

Darauf folgten in einem dritten Teil soziodemographische Angaben. Der Altersdurchschnitt der Befragten lag bei 46,8 Jahren. Es waren 52,6% weiblich und 47,4% männlich (10 zu 9), bzw. haben sie sich selbst diesen Geschlechtern zugeordnet. Denn diese Frage wurde im Fragebogen offen zum Selbstaussfüllen konzipiert, da das Ankreuzen bestimmter „Geschlechtsidentitätskästchen“ gewisse dualistische Zuschreibungen und Verkürzungen vorgenommen hätte, die dem Forschungsziel entgegengestanden hätten. Weiterhin wurde nach Familienstand und Lebensform gefragt. Hier gaben 68,4% (13) an verheiratet zu sein, 15,8% (3) ledig und in Beziehung lebend, 10,5% (2) ledig und eine Person machte keine Angaben. Zum Befragungszeitraum hatten 58% (11) der Befragten ein oder zwei Kinder und 42% (8) waren kinderlos. Auch diese Fragen waren offen, ohne die Vorgabe von Kategorien, formuliert. Am Ende des Fragebogens wurde nach dem Interesse an den Untersuchungsergebnissen gefragt. Alle, abzüglich einer Person, wollten über die Interviewergebnisse informiert werden und hinterließen eine entsprechende Kontaktnotiz mit ihrer E-Mailadresse.

3.4 Zusammenfassung des methodischen Werkzeugkoffers

In diesem Kapitel wurde der qualitative Methodenkoffer für die empirische Interviewstudie in ver.di beschrieben und reflektiert. Hierfür wurde zunächst die forschungsleitende Fragestellung beschrieben und erläutert: Erforscht werden soll, welche Rolle Gender Mainstreaming im Arbeitsalltag der Hauptamtlichen der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft spielt und welche Fort- und Rückschritte dabei beobachtbar sind.

Danach wurde die Datenerhebung anhand problemzentrierter Expert_inneninterviews sowie ihre Auswertung mittels der dokumentarischen Methode begründet. Hierbei wurde hervorgehoben, dass diese neu kombinierte Interviewform offen und erzählgenerierend gestaltet ist, um auch immanente Sinngehalte zu Gender Mainstreaming in ver.di in den Blick nehmen zu können. Darüber hinaus bietet diese Interviewform in Verbindung mit Kurzfragebogen und Postskriptum zusätzliche erkenntnisgenerierende Instrumente, welche die Auswertung mittels der dokumentarischen Methode unterstützen. Zuletzt wurde die auf Interviews zugeschnittene Auswertungsvariante der DM vorgestellt. Die Stärke dieser Auswertungsmethodik ist in Bezug auf die gewählte Fragestellung, dass sowohl das Inhaltliche dessen, was gesagt wird, als auch die Art, wie es gesagt wurde, in den Blick genommen wird. Der mit dem methodischen Werkzeugkoffer in der Empirie zurückgelegte Weg ist daran anschließend als feministische Pendelbewegung zwischen Struktur und Subjekt zu begreifen. Individuelle Erzählungen aus den Interviews können so an kollektive Prozesse rückgebunden und darüber hinaus anhand der organisationalen Rahmenbeschreibung von ver.di fundiert werden. Im nun folgenden Kapitel wird daher daran anknüpfend der organisationale Kontext der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di beschrieben sowie die Grundzüge der Umsetzung von Gender Mainstreaming in ver.di mittels einer Dokumentenanalyse erläutert. Danach folgt die Darstellung der Interviewergebnisse sowie ihre Reflexion in Verbindung mit den gewählten Theoriehintergründen der *gendered organization* und der Mikropolitik. Auch die Rückbindung an bisherige Forschungsdiskurse zu Geschlecht in Organisationen insbesondere Gewerkschaften ist Teil dieser Ergebnisbewertung.

4. Gender Mainstreaming bei ver.di: Empirische Befunde

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der ver.di-Fallstudie zu Gender Mainstreaming vorgestellt. Zu Beginn des Kapitels erfolgt ein kurzer Überblick des organisationalen Rahmens der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Im zweiten Abschnitt wird anhand der Analyse verschiedener ver.di-Materialien die Entwicklung von Gender Mainstreaming in der Gewerkschaft nachgezeichnet. Darauf folgt im dritten Abschnitt die Darstellung der Interviewergebnisse. Zuletzt werden die Erkenntnisse aus den ersten drei Abschnitten zusammengefasst und münden im vierten Abschnitt in einer theoretischen Reflexion der Untersuchungsergebnisse.

4.1. Die Gewerkschaft ver.di - ein kurzer Einblick

„So ne große Organisation ist auch so was wie’n Tanker“
(Herr Menz)

Auf den ersten Blick erscheinen Großorganisationen als Untersuchungsobjekt wie massive und schwierig durchschaubare Gebilde. An dieses Bild knüpft auch das oben gwnannte Zitat an, worin ein Interviewpartner die Gewerkschaft ver.di als Tanker bezeichnet. Ein Tanker ist massig, träge und nicht so einfach zu bewegen, kann damit jedoch auch stabil einen Kurs halten und rauer See trotzen. Denn die meist unsichtbare Besatzung des Tankers ist immer in Bewegung und ihre Dynamik entscheidet zugleich, ob der Tanker auf Grund läuft oder den Kurs hält und das angestrebte Ziel erreicht. Somit müssen bei einer empirischen Untersuchung sowohl Tanker als auch die Besatzung und ihre Wechselwirkungen Untersuchungsgegenstand sein. Denn Organisationsveränderungen vollziehen sich strukturell langsam und dennoch akteursbezogen dynamisch. Damit ist die empirische Untersuchung solcher Prozesse stets eine temporäre, unbeständige Bestandsaufnahme des bisher Erreichten, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit oder die zuverlässige Vorhersagbarkeit künftiger Entwicklungen für Struktur und Subjekt erheben zu können.

Das nun folgende Teilkapitel widmet sich der organisationalen Rahmenbeschreibung der Gewerkschaft ver.di. Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft mit ihren derzeit knapp unter zwei Millionen Mitgliedern (vgl. DGB 2017) organisiert in Deutschland branchenübergreifend den öffentlichen und privaten Dienstleistungsbereich und ist Mitgliedsorganisation im DGB. Sie ist nach der IG Metall die zweitgrößte Gewerkschaft bundesweit. Bezogen auf den öffentlichen Dienst (ÖD) ist sie die größte Interessenvertretung für Beschäftigte. Um der inhaltlichen Ebene der Komplexität der Einzelfallstudie gerecht zu werden, erscheint es bei

der Organisation ver.di angemessen, sich Gründungsprozess, Aufbau, Organisationsziele sowie den organisationalen Entwicklungsprozess anzuschauen, weil diese Ebenen entscheidend in die Ausgestaltung der Gender Mainstreaming-Politik von ver.di hineinwirken.

4.1.1 Die Gründung

„Mit einigen Buchstaben habe er gepuzzelt, mit den Begriffen ‚Dienstleistungsgewerkschaft‘ und ‚Vereint‘ und plötzlich habe das Kürzel ‚ver.di‘ auf seinem Block gestanden. So schilderte Alfred Goecke, seinerzeit Betriebsratsvorsitzender der Volksbank Bochum/Witten, seine Kreation zur Namensfindung einer neuen Gewerkschaft. Er war einer von fünf Namensgebern.“
(Lange 2016: 85)

Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di wurde am 19.03.2001 in Berlin aus fünf Einzelgewerkschaften gegründet. Sie entstand konkret aus der Fusion der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV), der Deutschen Postgewerkschaft (DPG), der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV), der Industriegewerkschaft Medien - Druck und Papier, Publizistik und Kunst (IG Medien) und der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft (DAG) (vgl. ver.di 2017c). Der Zusammenschluss stellt sowohl für die Organisation selbst als auch in der bundesdeutschen Gewerkschaftsbewegung ein historisch herausragendes Moment in der jüngeren Geschichte der deutschen Gewerkschaften dar. Für diese Arbeit ist es notwendig, diesen Gründungsprozess in den Blick zu nehmen, weil sich daraus Strukturen und Traditionen ergeben, die für die heutigen Arbeits- und Geschlechterbeziehungen in ver.di bedeutsam sind. Es trafen unterschiedliche Organisationskulturen aufeinander, was in Bezug auf Frauen- und Gleichstellungspolitik sowie Gender Mainstreaming im Abschnitt 4.2. noch verdeutlicht wird.

Dem Gründungsprozess der Multibranchengewerkschaft gingen gesellschaftliche Entwicklungen voraus, denen mit der gewerkschaftlichen Fusion zu ver.di begegnet werden sollte. Dabei war und ist die ver.di-Gründung Teil gewerkschaftlicher Fusionsprozesse, die in der BRD bereits in den 1990er Jahren einsetzten. Gewerkschaftlichen Fusionen wird so viel Aufmerksamkeit geschenkt, weil sie eine historische Anormalität in Deutschland darstell(t)en:

„Die Organisationsstrukturen der deutschen Gewerkschaften waren über mehrere Jahrzehnte bemerkenswert stabil. In der langen Phase von ihrer Rekonstruktion nach dem Zweiten Weltkrieg (1948/49) bis zur Mitte der 1990er Jahre gab es keine einschneidenden Veränderungen. Die durch die Erfahrungen der Spätphase der Weimarer Republik geprägten Grundsatzentscheidungen der Nachkriegszeit, nämlich die Optionen gegen Richtungsgewerkschaften, (politischer und/oder

religiöser Provenienz) bzw. für eine begrenzte Zahl von Industriegewerkschaften („ein Betrieb, eine Gewerkschaft“) mit dem DGB als Dachverband nach dem Prinzip der parteipolitisch neutralen Einheitsgewerkschaft, erwiesen sich aus Sicht der Organisation als richtungsweisend für fast ein halbes Jahrhundert, obwohl sie nie vollständig realisiert werden konnten.“ (Keller 2004: 7)

Keller führt weiter aus, dass diese Stabilität auch deshalb bemerkenswert war, weil die westlichen Industrienationen seit den 1980er Jahren eine hohe wirtschaftliche Dynamisierung mit Produktionsauslagerungen, Fusionen und Finanzmarktkapitalisierung vollzogen und die Wiedervereinigung von DDR und BRD die schwierige Aufgabe der gewerkschaftlichen Organisation in den neuen Bundesländern mit sich brachte (vgl. ebd.). Insbesondere in diesem Zeitraum neu etablierte neoliberale Politiken gingen dabei einher mit einem bis dato unbekannten Abbau sozialstaatlicher Absicherungsleistungen, welche die Gewerkschaften in ein für die Nachkriegszeit neues politisches Protestfeld um sozialpolitischen Statuserhalt zwang. „Es ging [den Gewerkschaften bis dato] um den Absicherungscharakter sozialer Auseinandersetzungen, um eine bis heute wirkende Kultur des sozialstaatlich abgedeckten sozialen Konflikts“ (Kempe 2011: 29). Diese klassische Sozialpartnerschaft geriet - wie bereits benannt - im Zuge wirtschaftlicher Krisenerscheinungen ab den 1980er Jahren zunehmend unter Druck. Hierauf waren die Gewerkschaften genauso wie auf die einsetzende Deindustrialisierung strategisch nur unzureichend vorbereitet. Den Hintergrund gewerkschaftlicher Neuorientierung bildete darüber hinaus eine gestiegene Zahl an angestellten Beschäftigten im privaten Dienstleistungssektor aufgrund der Tertiarisierung sowie einer Privatisierung vormals öffentlicher Dienstleistungen und damit verbundenem Personalabbau. Einige kennzeichnen den Gründungsprozess von ver.di daher als defensive Fusion (vgl. Müller/Wilke 2003: 123). Denn gleichzeitig würden sich Gewerkschaften durch ihr Bestreben die eigenen Kräfte zu bündeln, stets in einem Spannungsfeld zwischen Effektivität und Legitimität bewegen, da sie die strukturelle Ähnlichkeit mit Organisationsmodellen des Kapitals rechtfertigen müssten (vgl. ebd.). Auch die Streikgeld-Streikkultur der bundesdeutschen Gewerkschaften und das damit verbundene Konfliktmodell war zunehmend in die Krise geraten (vgl. Kempe 2011). Angesichts neoliberaler Politiken und Beschäftigtenabbau kündigten die Arbeitgeber die klassische Sozialpartnerschaft immer öfter auf, um in Krisen flexibler agieren zu können. Die Folge waren härtere und teurere Streikauseinandersetzungen für die Gewerkschaften und eine Veränderung gesetzlicher Regelungen, welche die Streikkosten zu ihren Ungunsten verteilte. Ein weiterer zentraler Aspekt gewerkschaftlicher Politik ist die Frage, wer wo Mitglieder wirbt. Konnten sich im Rahmen der traditionell dualistischen Arbeitsbeziehungen Gewerkschaften auf die Werbung neuer Mitglieder durch Betriebs- und Personalräte verlassen, so funktionierte diese ehemals etablierte Arbeitsteilung

aufgrund abnehmender Organisationsgrade¹⁵² in den Gremien sowie der Zunahme mitbestimmungsfreier Zonen im privaten Dienstleistungssektor immer weniger. Somit erhielten Strategien der Mitgliedergewinnung für Hauptamtliche in den Gewerkschaften einen neuen Stellenwert. Hierbei spielt die Organisation sogenannter weißer Flecken (unorganisierte Betriebe und Teilbranchen) mit Ansätzen des *strategic unionism* und *organizing* eine zentrale Rolle (vgl. Keller 2007: 469). Kurz-Scherf/Zeuner (2001) weisen zudem zu Recht darauf hin, dass die Attraktivität von Gewerkschaften in den mit der Deindustrialisierung stetig wachsenden weiblichen, auch zunehmend prekären, Angestelltenmilieus mangelhaft war:

„[In] ihrer Struktur und Kultur als Arbeiterorganisation und ‚Arbeitnehmerpartriarchat‘ (Pinl) finden sie auch nur sehr schwer Zugang zu den Angestellten, und der zunehmende Anteil von Frauen an der Erwerbsbevölkerung geht auch an ihnen vorbei. (...) Andere Ursachen wie die mangelnde Attraktivität der Gewerkschaften für Jugendliche und Frauen sind in noch stärkerem Maße selbst produziert - beispielsweise durch verstaubte Rituale, verkrustete Strukturen und vor allem durch eine autoritäre Kultur männlicher Dominanz und Ignoranz.“ (ebd. 151)

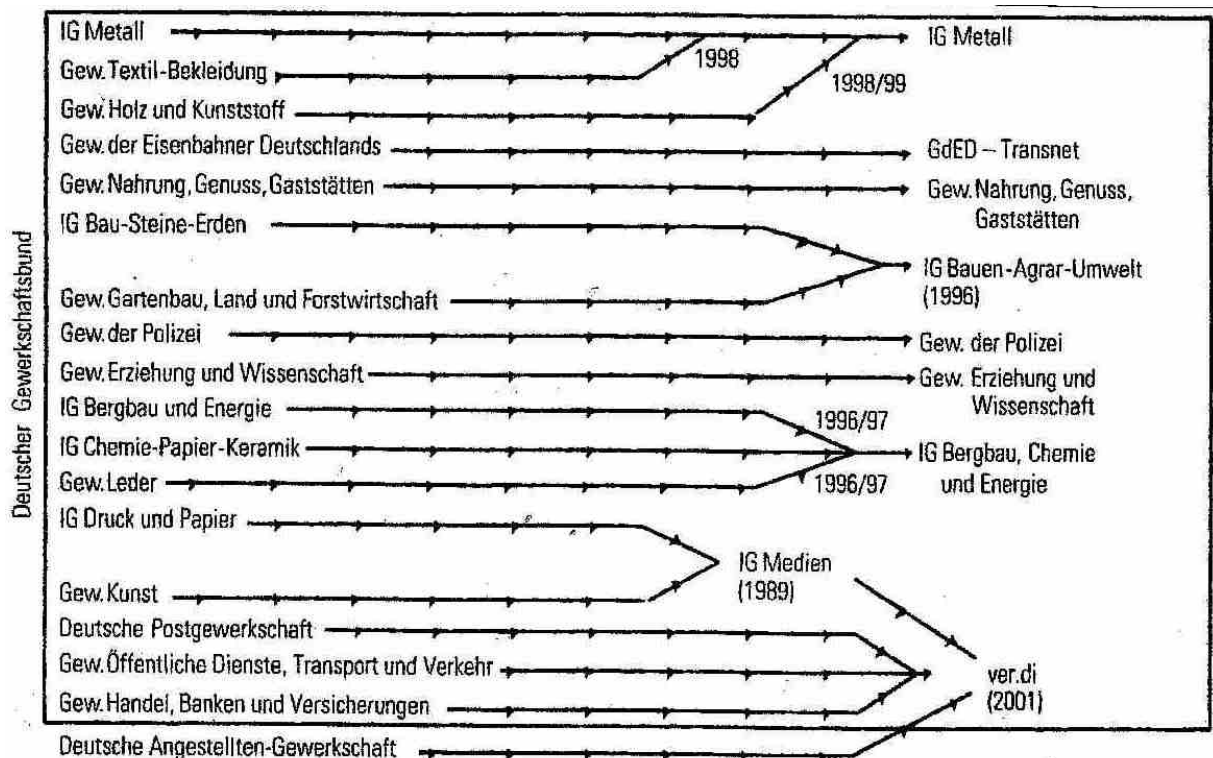
Der Wandel der Gewerkschaften kam in der Nachwendezeit spät, aber er kam. Die Fusionsprozesse waren ein Antwortversuch auf die eingangs skizzierten veränderten gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen. Dies sehen Kurz-Scherf/Zeuner kritisch und nicht alternativlos:

„Die Gewerkschaften hätten auf die Notwendigkeit einer neuen Positionierung in und gegenüber dem gegenwärtigen Wandel auch anders reagieren können, als sie dies tatsächlich, insbesondere mit jener Fusionswelle getan haben, aus der nun auch ver.di hervorgegangen ist - beispielsweise durch eine Stärkung des DGB als branchenübergreifender Organisation der allgemeinen Interessen abhängig arbeitender Menschen.“ (ebd. 2001: 159)

Zunächst fanden in den 1990er Jahren im Industriesektor gewerkschaftliche Fusionen bei IG BAU, IG BCE und IG Metall statt, um auf den Beschäftigtenabbau im industriellen Sektor und die damit sinkende Organisationsmacht der Industriegewerkschaften zu reagieren und strategisch handlungsfähig zu bleiben (vgl. Keller 2004: 86). Darauf folgten dann Fusionsprozesse bei den Dienstleistungsgewerkschaften. Die folgende Graphik soll dies überblicksartig veranschaulichen.

¹⁵² Der Organisationsgrad bezeichnet die Anzahl der Mitglieder gemessen am gesamten Mitgliederpotenzial. Er kann für einen Betrieb, eine Branche oder bestimmte Beschäftigtengruppen berechnet werden und gilt als Grutmesser für die gewerkschaftliche Durchsetzungs- und Mobilisierungsfähigkeit insbesondere im Falle von Tarifverhandlungen.

Darstellung gewerkschaftlicher Fusionsprozesse in der Nachkriegszeit



Quelle: Waddington/Hoffmann 2000: 133 in Keller 2004: 10

Für kleine Gewerkschaften war eine Fusion mit einer größeren der einzige Weg, die Mitgliederbetreuung in der Fläche aufrecht zu erhalten und für die größeren eine willkommene Gelegenheit, ihren Mitgliederschwund zu kompensieren (vgl. Keller 2004: 9). „Von den kleineren Gewerkschaften standen einige unmittelbar vor der Pleite.“ (Plogstedt 2015: 169). Eine relevante Triebfeder für die Fusionen, auch zu ver.di, waren somit finanzielle Probleme der bestehenden Gewerkschaften, die mit dem Mitgliederschwund seit den 1990er Jahren einhergingen (vgl. Plogstedt 2015: 169; Schambach-Hardtke 2005: 14). Diese zugespitzte Finanzsituation kombiniert mit den skizzierten Veränderungen im wirtschaftlichen System waren der Wind des Wandels, der Gewerkschaften dazu veranlasste, sich zunehmend branchenübergreifend zusammen zu schließen. Schambach-Hardtke fasst dies in ihrer geschlechterpolitischen Studie zur ver.di-Fusion treffend zusammen:

„Neue und komplexe Berufsfelder stellten die Zuständigkeit der Einzelgewerkschaften in Frage und erhöhten untereinander die Konkurrenz. Diese Entwicklung zwang die Gewerkschaften aus dem Dienstleistungsbereich zu einer Reformdebatte mit der Option einer Fusion. Für den intendierten Zusammenschluss sprachen im Wesentlichen drei Synergieeffekte, wie der Abbau zwischengewerkschaftlicher Konkurrenz, die Sicherung von Finanzressourcen sowie die Integration neuer Berufsfelder.“ (ebd. 2005: 14)

Die Anfänge des ver.di-Gründungsprozesses¹⁵³ liegen in einem gewerkschaftlichen Gipfeltreffen in Hamburg im Oktober 1997. Ziel der am Sondierungsprozess zunächst beteiligten Gewerkschaften ÖTV, DPG, HBV IG Medien, GdED¹⁵⁴, GEW, NGG¹⁵⁵ und DAG war die Gewerkschaftsarchitektur im Dienstleistungssektor zukunftsfähig weiter zu entwickeln (vgl. Lange 2016: 87). Hierbei war besonders bemerkenswert, dass sich die DAG als nicht im DGB organisierte Gewerkschaft beteiligte. Dem war eine Annäherung vorausgegangen, in welcher sich die DAG von der gegnerischen Organisation zum strategischen Partner für ÖTV, HBV und IG Medien entwickelte (vgl. ebd.). Dies hatte v. a. mit der steigenden Anzahl der angestellten Arbeitnehmer_innen branchenübergreifend sowie den mit dieser Zielgruppe verbundenen Organisierungsschwierigkeiten der bestehenden DGB-Gewerkschaften zu tun. Im Diskussionsprozess vor ver.di-Gründung ging es darum, die Mitgliederinteressen im privaten und öffentlichen Dienstleistungssektor besser vertreten zu können und zum anderen sogenannte weiße Flecken (gewerkschaftlich bisher nicht organisierte Bereiche) besser organisieren zu können sowie im Angesicht finanzieller Einsparungsnotwendigkeiten handlungsfähig zu bleiben (vgl. Kempe 2011: 18ff.).

Befürchtungen der Einzelgewerkschaften im Fusionsprozess, die einem Zusammenschluss entgegenstanden, waren der Verlust ihres eigenen berufspolitischen Profils, zu großer Zentralismus und die Dominanz einzelner Fachbereiche (insbesondere des öffentlichen Dienstes). So schieden im Laufe des Fusionsprozesses GEW, NGG und GdED aus den Verhandlungen aus (vgl. Lange 2016: 88f.). Das Gründungsmodell von ver.di orientierte sich am Modell einer Einheitsgewerkschaft. Es hatte schon in der Nachkriegszeit unter Gewerkschafter_innen eine Debatte zwischen zwei konkurrierenden Modellen gegeben, der Allgemeinen Gewerkschaft / Einheitsgewerkschaft und selbstständigen Branchengewerkschaften. Westdeutschland wählte letzteres Modell und die DDR ersteres (vgl. Kempe 2011: 18ff.).¹⁵⁶ Ein Zeichen für die Abkehr vom klassischen Organisationsmodell westdeutscher Gewerkschaften der Nachkriegszeit ist auch die Ernennung von Frank Bsirske als Parteimitglied von Bündnis90/DieGrünen zum ver.di-Vorsitzenden. In der Einheitsgewerkschaft wurde

153 Vorher gab es mit dem Treffen der ‚fünf kleinen Tiger‘ (HBV, IG Medien, Textil, NGG, Holz und Kunststoff) bereits Sondierungstreffen von Kleingewerkschaften, die nicht alle zum Dienstleistungsbereich gehörten, die aber die genannten Problemlagen teilten. Es ging auch darum, das kleinere Gewerkschaften im DGB nicht durch IG Metall, ÖTV und IG BCE marginalisiert werden (vgl. Mönig-Raane in Plogstedt 2015: 171).

154 Die GdED war die Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands, eine Vorgängerorganisation der EVG und war namentlich auch unter Transnet geläufig.

155 Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) sowie die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) schieden im Laufe des Prozesses aus der Fusion aus. Vor allem in ersterer gab es darum kontroverse Debatten, da die Gewerkschaftsführung für eine Fusion deutlich aufgeschlossener war als die einzelnen Landesbezirke, denen in der GEW eine hohe Autonomie zukommt (vgl. Plogstedt 2015).

156 Eine am sozialistischen System orientierte Besonderheit des DDR-Einheitsgewerkschaftsmodells und eine Abgrenzung zum westlichen Modell war die verpflichtende Mitgliedschaft. Einer Einheitsgewerkschaft wird grundsätzlich nachgesagt, geringere Spaltungsmöglichkeiten anhand von parteipolitischen Fragen zu bieten. Jedoch wird im branchenspezifischen Modell ein Vorteil gesehen, durch die Spezialisierung eine besonders gute berufsfachliche Vertretung zu ermöglichen und individuelle Mitgliederinteressen organisatorisch einfacher abbildbar zu machen (vgl. Kempe 2011).

historisch die sozialdemokratische Dominanz zu Gunsten einer parteiübergreifenden gewerkschaftlichen Organisation aufgegeben (vgl. ebd. 24). Doch auch wenn die Grundidee der Einheitsgewerkschaft parteiübergreifend ist und dies in ver.di offener so gehandhabt wird, so ist die sozialdemokratische Dominanz in den anderen DGB-Gewerkschaften gerade bei den Vorsitzenden nach wie vor groß (vgl. ebd.).

Der gewerkschaftliche Fusionsprozess zu ver.di ist hierzulande in seiner Dimension, Intention und Umfang historisch einzigartig. Er hat darüber hinaus auch die Strukturen des DGB nachhaltig verändert (vgl. Lange 2016). „Durch die Fusion von fünf Einzelgewerkschaften entstand eine Supergewerkschaft, die bei Gründung mit 2,9 Mio. Mitgliedern, mit einem Apparat von über 5.000 hauptamtliche Funktionären und einem Jahresbudget von 475 Mio. € noch vor der traditionell führenden IG Metall¹⁵⁷ rangiert“ hatte (Müller/Wilke 2003: 139). Hinzu kommen noch etliche ehrenamtliche Funktionsträger_innen, die ver.di als politische Organisation auf verschiedenen Ebenen und in diversen inhaltlichen und tarifpolitischen Feldern mitgestalten, was im nächsten Abschnitt eingehender dargestellt wird. Für die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft wurde bei der Fusion ein sogenanntes Matrixmodell als Organisationsform gewählt, welches sowohl die Branchendifferenzen als auch verschiedene Beschäftigten-Personengruppen berücksichtigen sollte und die Repräsentanz der organisierten Mitglieder von der örtlichen bis hin zur Bundesebene abbildete (vgl. dazu näher im nächsten Abschnitt).

Ver.di hatte 2001 im Gründungsjahr 2.806.496 Mitglieder, im Jahre 2012 waren es noch knapp 2.061.198, im Jahr 2016 waren es gerade mal noch 2.011.950 Mitglieder und im Jahr 2018 war mit 1.969.043 die Zwei-Millionen-Grenze unterschritten (vgl. DGB 2017; DGB 2019). Seit der Gründung hat die Organisation damit 30 % ihrer Mitgliederstärke eingebüßt (vgl. ebd.). Dabei ist ver.di keine Ausnahme. Alle DGB-Gewerkschaften haben (mit Ausnahme der GEW) in den letzten 15 Jahren enorme Verluste an Mitgliedern hinnehmen müssen. So hat z. B. das Flaggschiff der bundesdeutschen Gewerkschaften, die IG Metall 16 % an Mitgliedern verloren, verzeichnet derzeit jedoch wieder einen leichten Zuwachs und scheint eine ggf. temporäre Trendwende in der Mitgliederentwicklung herbeigeführt zu haben (vgl. ebd.).¹⁵⁸ Somit scheint die Bewältigung der Krise des Solidaritätsmodells Gewerkschaft im Allgemeinen noch nicht überwunden zu sein, auch wenn in Einzelfällen positive Entwicklungen aufscheinen. Begründet werden diese positiven Entwicklungen mit einer

¹⁵⁷ Diese Entwicklung ist mittlerweile überholt, da die IG Metall im Jahr 2016 um die 250.000 mehr Mitglieder hatte als ver.di (vgl. DGB 2017).

¹⁵⁸ Betrachtet man die IG Metall Zahlen im jeweiligen Jahresvergleich so zeigt sich das tendenziell alle 2 Jahre die Mitgliederentwicklung positiv ist und dazwischen auch wieder Jahre mit Verlusten stehen. Dies könnte darauf hinweisen, dass es der IG Metall gelungen ist im Rahmen von großen nicht jährlich stattfindenden Tarifrunden mehr Mitglieder zu gewinnen.

offensiveren Tarifpolitik und mit konfliktorientierten Tarifrunden für spezielle Beschäftigten-
gruppen (vgl. Lesch 2016).

Der Anteil der weiblichen Mitgliedschaft bei ver.di hat sich von 2001 bis 2018 um 3%
gesteigert. Waren in 2001 noch 49,3% der ver.di-Mitglieder Frauen, so waren in 2011 schon
50,7% der Mitgliedschaft weiblich und in 2018 sogar 52,3% (vgl. DGB 2017; DGB 2019).
Dieser Trend zeichnet sich auch bei allen anderen DGB-Gewerkschaften im Durchschnitt ab.
So hat sich hier im gleichen Zeitraum der Frauenanteil um mehr als 2% gesteigert, was einem
Frauengesamtanteil von 33,7% entspricht (vgl. ebd.). Und genau darin liegt für die
Erneuerung der Gewerkschaftsbewegung eine Chance wie auch zugleich eine Herausforde-
rung, was im Forschungsstand eingehender beschrieben wurde.

Zudem scheint sich in den letzten Jahren bei der negativen Mitgliederentwicklung von ver.di
eine zaghafte Trendwende abzuzeichnen. So haben sich von 2008 bis 2010 die Mitglieder-
rückgänge halbiert (vgl. ebd.). Und Ende 2011 ist die Gesamtorganisation sogar wieder
gewachsen, was sich zu Beginn des Jahres 2012 fortgesetzt hat (vgl. ebd.). Dieser Trend hat
sich in den Folgejahren zwar nicht bestätigt, aber der Mitgliederschwund hat sich im
Vergleich zur Anfangszeit deutlich verringert. Auch wenn der Zuwachs nicht gleichermaßen
für alle Fachbereiche zutrifft und bestimmte Alterskohorten dabei unterrepräsentiert sind,
zeichnen sich jedoch aufgrund tarifpolitischer Initiativen und neuer Organisierungskonzepte
einzelne positive Entwicklungen ab, auf die im Abschnitt 4.1.3 näher eingegangen wird. Doch
auch wenn der Mitgliederrückgang in Folge der Fusion vorbei zu sein scheint, kommen
aufgrund von demographiebedingten steigenden Abgangszahlen erneute Herausforderungen
bzgl. der Stabilisierung des Mitgliederzuwachses auf ver.di zu. Denn der Altersschwerpunkt
der Mitglieder liegt erfahrungsgemäß bei deutlich über 50 Jahren. Und auch die Auswirkun-
gen von Arbeitskämpfen sind schwer zu kalkulieren, da dort eingetretene Mitglieder der
Gewerkschaft häufig nicht langfristig erhalten bleiben und der Bezug von Streikgeld oftmals
nur als temporärer Anreiz dient.

Mit der ver.di-Gründung verschoben sich auch die Verhandlungsgewichte im DGB. Ver.di
sowie die IG Metall kamen als Großgewerkschaften herausgehobene Spre-
cher_innenfunktionen für Dienstleistungs- und Industriepolitik zu, die nicht immer
spannungsfrei zueinander verliefen und laufen. Dies gilt für die Binnenbeziehungen von
ver.di zu anderen DGB-Gewerkschaften, da mit fast allen Organisierungsgrenzkonflikte
bestehen. So überrascht es auch nicht, dass sich neue Allianzen im DGB herausbilde(t)en wie

zuletzt die Kooperationsvereinbarung der „Industrie“¹⁵⁹-Gewerkschaften (IGM, EVG, IG BAU, IG BCE), welche neben der Klärung von Abgrenzungskonflikten auch eine engere inhaltliche Zusammenarbeit mit Staat und Arbeitgebern im sog. „Bündnis für Industrie“ vorsieht (vgl. IGM et al. 2015). Die anderen DGB-Gewerkschaften inkl. ver.di wurden außen vor gelassen und das neue Kooperationsabkommen der „industriellen“ vier wurde aktiv vom amtierenden DGB-Vorsitzenden Reiner Hoffmann unterstützt, was in der Presse negativ als Spaltungsbeförderung und einseitige Parteinahme interpretiert wurde:

„Aber wenn sich vier Einzelgewerkschaften zusammentun und die anderen vier DGB-Gewerkschaften bewusst außen vor lassen, ist das schon eine eindeutige Aussage. Bei dieser Ausgrenzung macht scheinbar auch der DGB-Vorsitzende mit. Da geht es wohl um mehr. Wer sich auch nur ein wenig mit den DGB-Gewerkschaften befasst, hat in der letzten Zeit beobachten können, dass die Organisationsstreitigkeiten untereinander deutlich zugenommen haben und die Meinungsverschiedenheiten werden immer offener ausgetragen, begleitet von einem rauerem Umgangston. (...) Die erbittertsten Konflikte haben aber nicht so sehr IG Metall, IG BCE, IG BAU und EVG miteinander ausgetragen, sondern sie alle wechselseitig mit ver.di.“ (Gewerkschaftsforum Dortmund 2015: o. S.)

Solche Konfliktkonstellationen wie die beschriebene wären ohne die ver.di-Fusion nicht denkbar gewesen. Dies wurde exemplarisch aufgegriffen, um zu verdeutlichen, dass noch einiges an Handlungsbedarf bei den Gewerkschaften besteht, um in einer neoliberalen, deindustrialisierten und zunehmend digitalisierten Gesellschaft wieder gewerkschaftlich Boden gut zu machen und dauerhaft solidarisch handlungsfähig zu bleiben.

4.1.2 Aufbau und Ziele

„Weil das eine ehrenamtliche Organisation ist.
Und damit haben ehrenamtliche Gremien immer mehr Macht.“
(Frau Erlander)

Die Grundpfeiler der Organisation von ver.di sind in der Satzung und der Grundsatzerklärung der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft festgelegt. Hier werden Zweck, Ziele und Aufbau sowie die Modalitäten der Mitgliedschaft geregelt.¹⁶⁰ Wichtige Grundsätze sind hierbei die Unabhängigkeit von Arbeitgebern, Staat, Parteien und Religionsgemeinschaften sowie die Verpflichtung zu den Prinzipien der Einheitsgewerkschaft. Das übergeordnete Ziel der

¹⁵⁹ Industrie wurde hier in Anführungszeichen gesetzt, da z. B. die EVG keine Industriegewerkschaft im eigentlichen Sinne ist und wiederum andere Gewerkschaften wie die NGG, die über die Nahrungsmittelproduktion klare Industriebezüge aufweist bei der Kooperation außen vor blieb.

¹⁶⁰ An dieser Stelle werden bewusst die auf Frauen- und Geschlechterpolitik bezogenen Ziele und Inhalte nicht beschrieben, da dies im Abschnitt 4.2 geschieht.

Organisation ist die Vertretung und Förderung von Mitgliederinteressen in wirtschaftlicher, ökologischer, sozialer, beruflicher und kultureller Hinsicht (vgl. ver.di 2015: 7). Dies soll auch durch eine entsprechende innerdemokratische, ehrenamtliche Vertretungsstruktur gewährleistet werden:

„Die Willensbildung in ver.di geht von den Mitgliedern aus. Die von ihnen und ihren Delegierten gewählten Vorstände sind ihnen gegenüber verantwortlich. (...) Dazu bedarf es gegenseitiger Anerkennung und gegenseitigen Respekts. Durch innergewerkschaftliche Demokratie aus Vielfalt Einheit zu schaffen und die Einheit in der Vielfalt zu bewahren, ist unser ständiger Auftrag.“
(ver.di 2010a: 1)

An dieses Verständnis anknüpfend ist auch die Organisationsform der Matrixstruktur von ver.di zu verstehen. Sie konstituiert sich aus den beiden parallel bestehenden Achsen von Fachbereichen und Ebenen, welche in der folgenden Graphik dargestellt sind. Die Fachbereiche spiegeln dabei die vertikale Dimension der Matrixorganisation wieder und die Ebenen die horizontale. Damit repräsentieren die Ebenen Bund, Land¹⁶¹, Bezirk, Ortsverein und Betrieb die jeweilige lokale Verankerung von ver.di. Die Bezirksebene ist hierbei für die allgemeine Betreuung der Mitglieder hauptverantwortlich und in stetiger Interaktion mit der Mitgliederbasis in den Betrieben. Die differenzierte berufsfachliche und tarifpolitische Betreuung ist in der Struktur der 13 Fachbereiche angesiedelt. Diese sind sehr unterschiedlich groß/mitgliederstark und haben damit auch ein differierendes Gewicht in der Organisation. Außerdem unterscheiden sie sich sehr stark in Bezug auf ihre Tariflandschaft.¹⁶² Sind in den ÖD-Fachbereichen Flächentarifverträge noch die Regel, so sind in Fachbereichen mit einem hohen Privatisierungsanteil eher untarifizierte Bereiche oder Haustarifverträge die Regel.

„Kriterium der Zuordnung sollten die Wirtschaftsklassen gemäß den vom Statistischen Bundesamt definierten Abgrenzungen sein. Tatsächlich waren häufig tarifpolitische Zuordnungen von Trägereinrichtungen und nicht Kriterien der Berufsfachlichkeit (z.B. im Bildungs- und Erziehungsbereich) im ‚mikropolitischen‘ Aufteilungswettbewerb zwischen den alten Organisationen entscheidend.“ (Keller 2004: 27)

Diese Art Doppelstruktur wird durch die Personengruppen (Frauen, Jugend, Senior_innen, Erwerbslose, Beam_t_innen, Migrant_innen, Selbstständige, Meister_innen / Techniker_innen / Ingenieur_innen (MTI), Arbeiter_innen) noch weiter ausdifferenziert. Frauen- und Gleichstellungspolitik ist in diesem Strang eine eigenständige Gliederung.

161 Nach den Zusammenschluss von Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Rheinland-Pfalz/Saar gibt es nur noch 10 Landesbezirke.

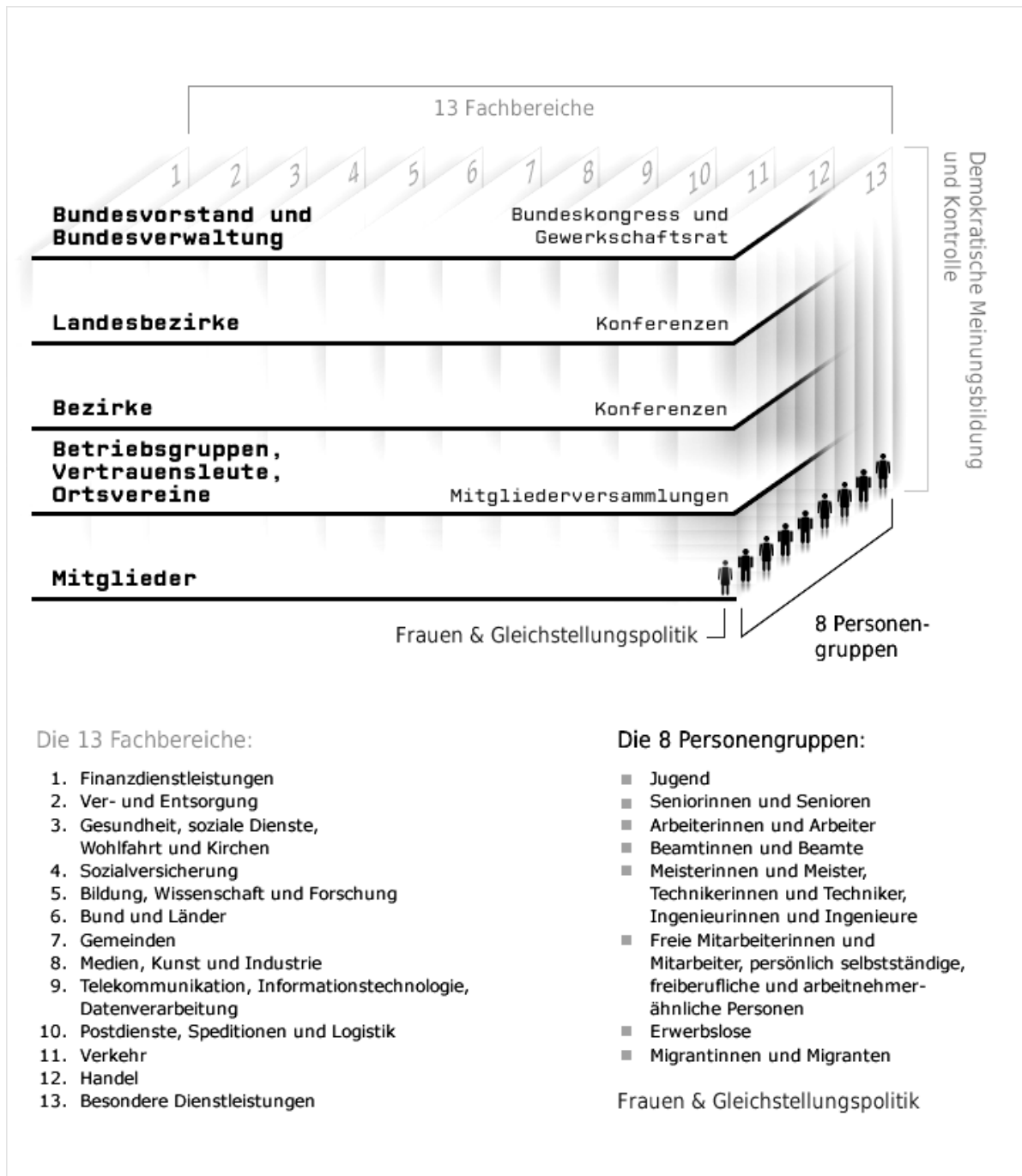
162 Am 23.06.2017 wurde in ver.di ein internes Positionspapier des ver.di Bundesvorstandes veröffentlicht, welches eine umfassende Fachbereichsreform in Angriff nimmt. Künftig soll es statt 13 Fachbereichen nur noch vier gleichgroße Fachbereiche geben, deren Charakter sich deutlich verändern wird. Zusammengeführt wird anhand der thematischen Linien Digitalisierung, öffentliche Daseinsvorsorge und ECommerce/Handel/Logistik. Der derzeitige FB03 Gesundheit/Kirchen/Soziales bleibt in seiner jetzigen Form bestehen.

Der aktuelle Bundesvorstand von ver.di umfasste im Untersuchungszeitraum insgesamt 14 Personen, davon waren neun weiblich und fünf männlich (vgl. ver.di 2013).¹⁶³ Das hauptamtliche Gremium führt die Geschäfte der Organisation, vertritt sie nach außen und leitet die Berliner Bundesverwaltung (vgl. ebd.). Den Vorsitz des Bundesvorstands seit der ver.di-Gründung Frank Bsirske inne (vgl. ebd.). Seit 2007 wurde das Gremium kontinuierlich verkleinert und „nach der institutionalisierten Politik des Gender Mainstreaming“ umgestaltet (vgl. Keller 2007: 470). Derzeit umfasst der Bundesvorstand nur noch 13 Personen, davon sieben weiblich und sechs männlich (vgl. ver.di 2017c).

Das höchste ehrenamtliche Gremium ist der Gewerkschaftsrat, welcher aktuell 90 Mitglieder umfasst und entsprechend der Matrixstruktur besetzt ist. Er ist zudem entsprechend der Mitgliedschaft geschlechtlich quotiert. Neben der Kontrolle des Bundesvorstandes bestimmt der Gewerkschaftsrat die strategische und organisationspolitische Ausrichtung der Gewerkschaft mit (vgl. ver.di 2017c; ver.di 2013).

¹⁶³ Die Vorstandsmitglieder sind teilweise auch Parteimitglieder, bei der SPD, den Grünen und der CDU.

Übersicht der Matrixstruktur von ver.di



Quelle: ver.di 2017e

Für viele ehrenamtliche Mitglieder von ver.di ist die Matrixstruktur aufgrund ihrer Komplexität nicht ohne weiteres eingängig. Gleichzeitig ermöglicht sie den Mitgliedern sich zu verschiedenen beruflichen und politischen Themen vielfältig zu engagieren und bildet die im Gründungsprozess eingebundene gewerkschaftliche Vielfalt ab. Dies hebt auch eine hauptamtliche Person im Interview hervor:

„Ich glaube, dass dies sehr differenziert ist, wie vieles in dieser Organisation sehr differenziert ist. (...) Nicht, dass ich jetzt dir so ein griffiges Beispiel nennen könnte. Aber diese ganze Organisation ist keine homogene. Sowohl von ihren ganzen Historien her. Von ihrer ganzen Vielfältigkeit der Beschäftigungsbereiche, die da abgedeckt werden und auch nicht von den Strukturen.“ (Herr Lutter)

Die Vorteile des Organisationstypus der Matrixstruktur sind daran anknüpfend laut Forschungsdiskursen Enthierarchisierung, Integrationspotenzial und die Verbesserung von Entscheidungsqualitäten (vgl. Müller/Niedenhoff/Wilke 2002: 81). Negativ sind dem genannten hoher Koordinationsaufwand, Schnittstellenprobleme, Kompetenzüberschreitungen sowie Konflikthanfälligkeit gegenüber zu stellen (vgl. ebd.).¹⁶⁴ Diese Punkte haben auch einige der im Rahmen dieser Studie befragten hauptamtlichen Beschäftigten kritisch angemerkt. Auch wenn dies nicht das Schwerpunktthema der Studie war, soll hier ein kurzer Einblick erfolgen, wie die Matrixorganisation im Arbeitsalltag gesehen wird. Es werden die bei Müller et al. genannten Abstimmungserfordernisse hervorgehoben:

„Na was, was den Apparat an sich betrifft halt, also ne, dass ist ein riesen Unternehmen. Und das Zusammenspielen in dieser Organisation durch die Matrixstruktur ist schon ein ganz kniffliges halt, weil es sehr viel Kommunikation eigentlich erfordert, damit es gut funktioniert. Und das ist das, was, was, woran es eigentlich häufig krankt, ne?“ (Herr Robbe)

Hier wäre jedoch kritisch zu hinterfragen, ob die Kommunikationsprobleme nicht auch noch andere organisatorische Ursachen haben können, z. B. ein nach wie vor existentes Denken in den Logiken der Ursprungsorganisationen, welches durch die Matrix noch verstärkt wird. Es werden darüber hinaus Demokratiedefizite trotz oder wegen der Matrix identifiziert:

„Wir haben ja die Matrixorganisation und haben halt nen Haufen Gremien. Und alles muss von unten nach oben abgestimmt und abgesegnet werden. Aber wenn dann halt von oben, obwohl alle wichtigen Argumente dagegen gesprochen [haben], dann die Entscheidung trotzdem gefällt wird, die derjenige will, weil er sie will. Das ist dann nicht so meins.“ (Herr Senf)

Ein neben dem Demokratisierungsaspekt identifiziertes Charakteristikum der Matrix ist der „hohe Grad an innerorganisatorischer Selbstbeschäftigung“ (Kempe 2011: 45). Dies drückt sich in der hohen Ausdifferenzierung der Gremien- und Wahlstrukturen bei ver.di aus. Würden alle Konferenzen innerhalb einer vierjährigen Legislaturperiode von ver.di stattfinden, sprich wenn alle satzungsmäßig bestehenden Mitgliedergruppen ihre Möglichkeiten zur Wahrnehmung am demokratischen Prozess wahrnehmen würden, dann gäbe es 12.500 Konferenzen (vgl. ebd.). Tatsächlich haben im Zeitraum von 2003 bis 2007 in ver.di etwa

¹⁶⁴ Es wird auch eingeworfen, dass das Matrixmodell empirisch äußerst selten vorkommt (vgl. ebd.).

8.000 solcher Zusammenkünfte stattgefunden (vgl. ebd.). Das hier auf verschiedensten Zusammenkünften immer wieder die gleichen Personen mit anderen Rollen aufeinander treffen, verdeutlicht den hohen Grad der organisationalen Selbstbeschäftigung eindrücklich: „Ein beliebtes Bonmot in ver.di ist die Begrüßungsformulierung: ‚Bist du heute als Fachbereich, als Personengruppe oder als Ebene hier?‘“ (Kempe 2011: 45). Die hohe mit diesen Gremien einhergehende Terminbelastung für Haupt- und Ehrenamt geht zudem zu Lasten der betrieblichen Arbeit und Mitgliederwerbung (vgl. ebd. 46). In der Organisationsforschung werden die Praxisprobleme der Matrixorganisation auch als Matrixpathologien bezeichnet (vgl. Keller 2007: 471). Um diese Konflikte in ver.di besser verstehen zu können, mag es auch sinnvoll sein, sich zu vergegenwärtigen, dass ihr Entstehen als Ergebnis einer Mikropolitik der Macht verstanden werden kann, da die vier kleinen Gründungsgewerkschaften sich damit vor etwaigem Dominanzstreben der großen ÖTV absichern wollten (vgl. ebd. 470). „Mit anderen Worten: Die Matrixstruktur war der Preis für das Zustandekommen von ver.di.“ (ebd.) Wichtig ist sich daher, jenseits einer Funktionalitätsdebatte die politische Entstehung der Matrix-Struktur von ver.di zu verdeutlichen:

„Die für ver.di gefundene Matrixstruktur war kein organisationspolitischer Wurf aus einem Guss, sondern ein Kompromiss zwischen verschiedenen Organisationsstrukturen und -kulturen der beteiligten Verbände bei gleichzeitigem Erhalt der Schlagkraft des Gesamtverbandes. Nach Ansicht ihrer Befürworter war die Matrix der Versuch, Voraussetzungen für politischen Pluralismus in einer Großgewerkschaft zu schaffen. Hinter den generellen Gewichtungsfragen von Säulen und Ebenen stand aber letztendlich die Frage der Übertragung von Strukturdominanz der Altverbände auf die neue Gewerkschaft.“ (Müller et al. 2002: 81)

Auch wenn die Matrixstruktur und das komplexe damit einhergehende Organigramm nach wie vor bestehen, so ist es seit ver.di-Gründung immer wieder dem Wandel unterworfen gewesen. Nicht zuletzt war die Budgetierung von ver.di aufgrund von personellen Überkapazitäten aus den Gründungsorganisationen sowie sinkenden Mitgliederzahlen stetigen Sparmaßnahmen unterworfen. So wurden seit der Gründung Bezirke und Landesbezirke zusammengelegt, die Fusion von Fachbereichen wurde/wird vorangetrieben und es wurde ein Großteil der bei ver.di-Gründung vorhandenen 17 Bildungsstätten geschlossen, so dass 2018 nur noch neun ver.di Bildungsstätten existieren werden. Auch sind von den bei ver.di-Gründung 5.200 Beschäftigten heute nur noch 3.066 übriggeblieben (vgl. Lange 2016; ver.di Personalbericht 2016).

Im Jahr 2019 stehen für ver.di auf dem Bundeskongress im September weitreichende Entscheidungen über eine erneute Strukturreform an, wenn dort beschlossen wird, die 13 Fachbereiche zu fünf Bereichen zu fusionieren und den Bundesvorstand auf neun Mitglieder

zu verkleinern. Ebenso wird der Vorsitzende Frank Bsirske verrentet und die Gewerkschaft erhält das erste Mal seit Gründung einen neuen Vorsitzenden. Nominiert ist für das Amt einer der bisherigen Stellvertreter_innen Frank Werneke.¹⁶⁵

Quer zu den geplanten Fachbereichsfusionen als erste große Matrix-Reform verläuft parallel bereits in der praktischen Umsetzung die Trennung der kollektiven und individuellen Mitgliederbetreuung im Rahmen des schon in Umsetzung befindlichen OE-Prozesses „ver.di wächst“ der die Arbeitsorganisation von ver.di grundlegend neu regelt, worauf im Abschnitt 4.1.4 genauer eingegangen wird.

4.1.3 Tarifpolitische Schwerpunkte

„Gibt es so etwas wie eine neue Solidarität
zwischen Müllwerkern und Erzieherinnen,
zwischen selbstständigen Freiberuflern und Verkäuferinnen,
zwischen Beschäftigten des öffentlichen Dienstes und IT-Spezialisten?“
(Kempe 2011: 14)

In diesem Abschnitt soll ver.di als streikende Organisation und Tarifpartei beschrieben werden. In ver.di sind über 1000 Berufe aus 70 verschiedenen Branchen organisiert, daher rührt auch die Bezeichnung Multibranchengewerkschaft (vgl. Kempe 2011: 16; ver.di 2017c). Wie auch das obige Zitat verdeutlicht, bietet die breit gefächerte Organisationsstruktur von ver.di die Möglichkeit einer branchenübergreifenden Solidarität bei gewerkschaftlichen Kämpfen. Gleichzeitig ist sie eine Herausforderung für die Tarifpolitik, da in einem Fachbereich der Gewerkschaft immer verhandelt oder gestreikt wird. Eine weitere Herausforderung ist, dass im Organigramm die 13 Fachbereiche weder bzgl. der organisierten Berufe noch bzgl. der Branchen trennscharf erfasst sind. Sie sind eher einer Arbeitgeberstruktur folgend aufgebaut. Aber auch diese Zuordnung ist wegen der Entwicklungen im Dienstleistungsbereich mit zunehmender Auslagerung, Privatisierung und organisatorischer Zersplitterung nicht eindeutig, sondern sehr facettenreich ausgestaltet. So finden sich z. B. Erzieher_innen in den Fachbereichen 03, 05, und 07, je nach Zuordnung der Träger. Die Krankenhäuser hingegen werden alle im Fachbereich 03 betreut unabhängig davon, ob sie öffentlich, privat oder kirchlich geführt sind. Zudem gibt es sehr unterschiedlich ausgeprägte tarifpolitische Schwerpunkte und Strategien in den einzelnen Fachbereichen:

¹⁶⁵ Diese Informationen sind in ihrem aktuellen Stand internen nicht zitierfähigen Beschäftigteninformationen von ver.di entnommen und daher erfolgt an dieser Stelle keine Quellenangabe. Die Personalentscheidung um den Vorsitz war der Tagespresse zu entnehmen: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/ver-di-chef-frank-wernecke-soll-auf-frank-bsirske-folgen-a-1227744.html> (letzter Zugriff: 04.05.2019).

„Die Erklärung liegt in der vertikalen Gliederung der Multibranchengewerkschaft. Die einzelnen Fachbereiche sind autonom und verfolgen unterschiedliche tarifpolitische Verhandlungsstrategien. Diese werden neben der fachbereichsspezifischen Konfliktbereitschaft auch von der Organisationsstärke und den spezifischen Strukturen einzelner Branchen geprägt.“ (Lesch 2016: 35)

Eine Gemeinsamkeit der in den 13 verschiedenen ver.di Fachbereichen organisierten Berufsgruppen ist, dass sie im Gegensatz zum produzierenden Gewerbe nur eine indirekte Mehrwertproduktion vorzuweisen haben, wie es für den Dienstleistungssektor kennzeichnend ist. „Mit anderen Worten: ver.di organisiert in einer Vielzahl von Branchen all jene, die nicht über ‚Mehrwert heckendes‘ Kapital verfügen, sich also nicht die Arbeit anderer Menschen aneignen.“ (Kempe 2011: 16) Darüber hinaus ist kennzeichnend, dass die Arten von Arbeit in ver.di heterogen sind, es gibt Hand- und Kopfarbeit und neben klassischer abhängiger Lohnarbeit auch andere Erwerbsformen wie Selbstständigkeit. Damit findet in ver.di eine Erweiterung des Arbeitsbegriffes über das klassische Lohnarbeitsverhältnis hinaus statt (vgl. ebd.).

Kennzeichnend für die tarifpolitischen Rahmenbedingungen von ver.di ist der sich fortwährend abzeichnende Wandel von der Sozialpartnerschaft zum Konflikt (vgl. ebd. 91). Auch diese seit den 80er Jahren fortschreitende Entwicklung war ein Grund für die gewerkschaftliche Neuorientierung und die ver.di-Fusion (vgl. im ersten Teil dieses Kapitels). An der nach wie vor recht verbreiteten, auf Streikgeld fokussierten, Streikkultur der bundesdeutschen Gewerkschaften und der eher schwachen Mobilisierung der Mitglieder für politische Auseinandersetzungen arbeitet man sich auch in ver.di heute noch ab (vgl. Kempe 2011: 31).¹⁶⁶ Hier muss ihmzufolge nun in der Vergangenheit Versäumtes aufgefangen werden und es muss eine eigene, neue Kultur des sozialen und politischen Protestes entwickelt werden (vgl. ebd. 32).¹⁶⁷ Erste positive Anzeichen einer Politisierung der Gewerkschaftsmitglieder war die ab März 2006 gestartete Mindestlohnkampagne von ver.di mit der NGG (vgl. ebd. 208). Und auch die ver.di Kampagne „Gerecht geht anders“, welche zu Zeiten der letzten Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2009 auf die Investitions- und Finanzierungsdefizite öffentlicher Infrastruktur hinwies, ist ein Indiz dafür (vgl. ebd.).

Ein Großteil des Tarifgeschäftes von ver.di sind nach wie vor regelmäßige Lohn- und Gehaltstarifrunden „in der Fläche“.¹⁶⁸ Jedoch werden auch fortlaufend und mit zunehmender

¹⁶⁶ Mit der Streikkultur geht auch einher, dass Streikaktionen jenseits klassischer Aktionsformen wie Demos und Kundgebungen nicht flächendeckend akzeptiert sind, auch wenn ihre Wirksamkeit zum Druckaufbau seit einiger Zeit rege in Gewerkschaftskreisen diskutiert wird.

¹⁶⁷ Kempe nennt hier beispielhaft die Auseinandersetzung um den § 116 AFG in den 1980er Jahren, wo die Gewerkschaften nur sehr begrenzt politisch mobilisierungsfähig waren.

¹⁶⁸ Damit sind überregionale, meist bundesland- oder deutschlandweite Tarifrunden gemeint, die sich auf Flächentarifverträge beziehen z.B. im öffentlichen Dienst der TVöD.

Bedeutung Haustarifverträge abgeschlossen. Zum einen erfolgt dies in privatisierten oder ausgegliederten Bereichen. Und zum anderen ist dies in Branchen die Regel, wo die Arbeitgeberstruktur strukturell feingliedrig ausdifferenziert ist. Inhaltlich gibt es in ver.di mehrere Debattenstränge, welche die Tarifpolitik kennzeichnen. Zum einen, ob bei materiellen Forderungen die klassischen Prozentforderungen aufrecht erhalten werden, oder ob es umverteilende Forderungen resp. soziale Komponenten, wie Mindest-, Pauschalbetrag oder Einmalzahlungen gibt. Demgegenüber stehen qualitative Tarifforderungen zur Altersteilzeit, zur personellen Entlastung, zu Ansprüchen im Arbeits- und Gesundheitsschutz, zu verbesserten Aufstiegsmöglichkeiten etc. Eine dabei querliegend geführte Debatte ist, ob bestimmte Vorteile exklusiv für Mitglieder zu verhandeln seien, z. B. einen Urlaubstag mehr pro Jahr, um die Trittbrettfahrer_innen-Mentalität der Arbeitnehmer_innen zu durchbrechen. Denn auch wenn rechtlich im Anschluss an die gesetzlich garantierte Tarifautonomie im Grundgesetz Artikel 9 Abs. 3 nur Gewerkschaftsmitglieder einen Anspruch auf die Leistungen aus dem verhandelten Tarifvertrag haben, so behandeln die Arbeitgeber bewusst alle Beschäftigten bei der Vergütung gleich, um eine Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht zu verhindern. Dies stellt auch ver.di immer wieder vor tarifpolitische Herausforderungen.

„Durch Mitgliederverluste, eine rückläufige Tarifbindung, Spartengewerkschaften und drohende Besitzstandsverluste ist ver.di unter Druck geraten. Die Gewerkschaft hat hierauf mit einer expansiveren Tarifpolitik und einer höheren Konfliktbereitschaft reagiert. Dabei wird der Konflikt auch zur Mitgliederwerbung genutzt. Gleichzeitig versucht die Organisation, Sondervergünstigungen für bestimmte Berufsgruppen außerhalb der allgemeinen Tarifrunden zu erreichen. Dadurch soll die Bindung dieser Gruppen an die Organisation gestärkt werden. Diese strategische Neuausrichtung wurde durch eine Umschichtung von Haushaltsmitteln flankiert. Die Mittel an den Streikfonds wurden fast verdreifacht. Die künftige Tarifpolitik wird auch weiterhin drei Zielen dienen: einer Stärkung der Mitgliederbasis, der Tarifbindung und der Integrationsfähigkeit.“
(Lesch 2016: 35f.)

Die Gewerkschaft orientiert sich damit zunehmend an einer Perspektive gewerkschaftlicher Erneuerung durch Streik. Dabei gibt es auch verstärkt tarifpolitische Auseinandersetzungen, die sich an der Feminisierung der Arbeitsgesellschaft und der Aufwertung von sogenannten Frauenberufen und damit auch implizit an einem erweiterten Arbeitsbegriff orientieren. Exemplarisch genannt seien hier die Tarifauseinandersetzungen im Sozial- und Erziehungs-

dienst 2009 und 2015 sowie die Kampagne für mehr Pflegepersonal in Krankenhäusern¹⁶⁹ (vgl. Kerber-Clasen/Ideler 2016). Den im Zitat genannten Rahmenveränderungen in der Tarifpolitik setzt ver.di nach innen und außen auch neue gewerkschaftspolitische Strategien entgegen, die jenseits der klassischen Klaviatur tarifpolitischer Forderungen einzuordnen sind. So werden auch zunehmend neue Ansätze wie *organizing* und bedingungsgebundene Tarifpolitik¹⁷⁰ erprobt (vgl. Lange 2016: 92).

4.1.4 Gewerkschaftliche Erneuerung

Wird die noch relativ junge Organisationsgeschichte von ver.di betrachtet, so spielen, wie bereits erwähnt, Aspekte gewerkschaftlicher Erneuerung eine wichtige Rolle. Dies ist jedoch ein vielschichtiger und oft kontroverser Prozess, der auf unterschiedlichen Ebenen stattfindet. Keller (2007) sieht diesbezüglich durch die Multibranchengewerkschaft nur eine begrenzte Erneuerungsperspektive für Gewerkschaften, da die Kampffähigkeit, exemplarisch ausgedrückt im Organisationsgrad, in den verschiedenen Berufsgruppen stark differiert. Wie bereits zuvor geschildert, haben sowohl die Industrie- als auch die Dienstleistungsgewerkschaften seit den 1990er Jahren größere Fusions- und Wandlungsprozesse ihrer Strukturen durchlaufen. Im Folgenden soll nun eingehender betrachtet werden, mit welchen Organisationsentwicklungsprozessen ver.di agiert, um einen Mitgliederzuwachs zu evozieren. Denn auch wenn der fusionsbedingte Mitgliederschwund beendet ist, so bleiben in vielen Dienstleistungsbereichen Organisations- und Tarifierungsprobleme bestehen. Und daher ist der Abbau von gewerkschaftlicher Infrastruktur nach wie vor ein Thema. So wurden zuletzt die Landesbezirke Rheinland-Pfalz und Saarland zusammengelegt und es fanden und finden umfassende Bezirksreformen statt, die auch einen Teil-Rückzug aus der Fläche und damit einen Verlust an Mitgliedernähe bedeuten können. Und auch wenn ver.di sich als politische Akteurin zunehmend etabliert hat, so konnten für die ersten Jahre von ver.di prägende politische Auseinandersetzungen um die Agenda 2010, die Privatisierung der Gesundheitspolitik sowie den Umbau der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik zum *workfare regime* (Hartz-Gesetze) und der damit einhergehende Abbau sozialstaatlicher Leistungen nicht verhindert werden. Einzig der Mindestlohn, welcher zum 01.01.2015 eingeführt wurde und Ergebnis einer fast 10-jährigen gewerkschaftsübergreifenden Kampagne ist, kann als

169 Auch wenn die Kernforderung der Kampagne Entlastung der Pflege durch gesetzlich Personalbemessung ist und keine materielle Aufwertung, so würde eine Personalbemessung den Pflegeberuf immateriell aufwerten, ähnlich wie der Tarifvertrag Arbeits- und Gesundheitsschutz im Sozial- und Erziehungsdienst 2009 ein Versuch in diese Richtung war.

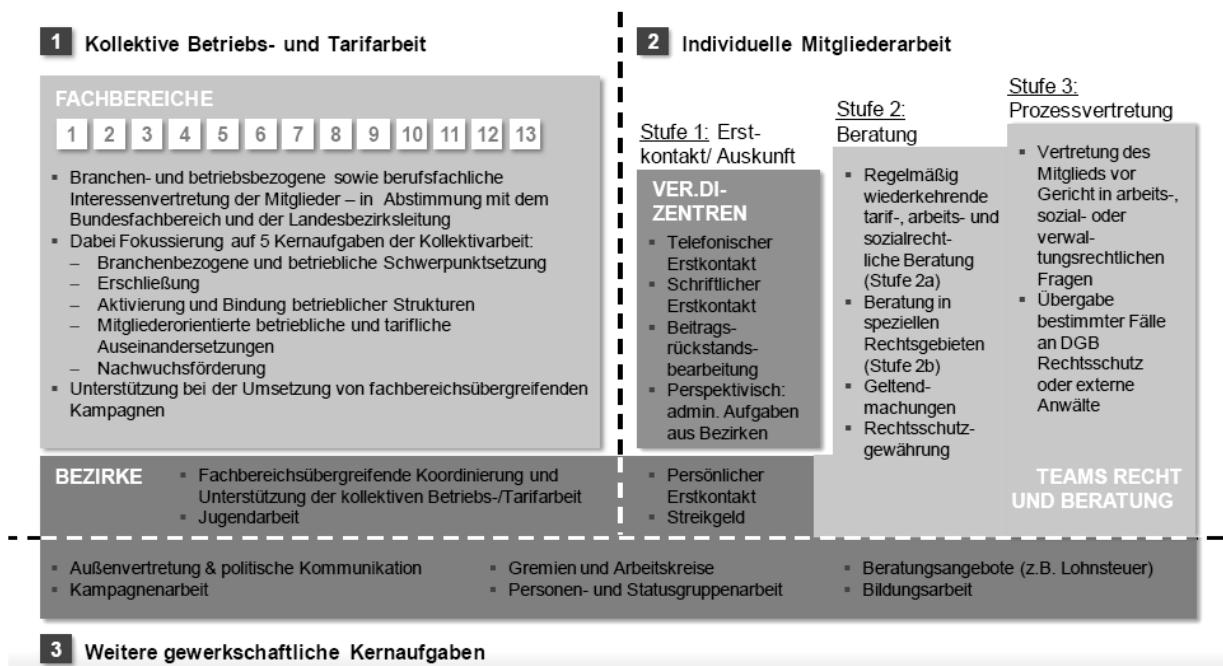
170 Unter bedingungsgebundener Tarifpolitik wird verstanden, dass in untarifierten Bereichen wie z. B. bei den studentischen und wissenschaftlichen Hilfskräften an Hochschulen eine mitgliedergetragene und -gebundene Tarifpolitik praktiziert wird. Tarifforderungen werden mit der Basis aufgestellt und Verhandlungen erst aufgenommen, wenn eine gemeinsam verabredete Mitgliederstärke erreicht ist.

gewerkschafts- und arbeitsmarktpolitischer Erfolg gewertet werden. Auch ist die mit der ver.di-Fusion vollzogene Zäsur in der bundesdeutschen Gewerkschaftslandschaft und die daraus resultierenden Veränderungen in ihren langfristigen Auswirkungen derzeit nur z. T. zu sehen und eine systematische Analyse steht bis dato noch aus. Beobachtbar ist bei ver.di in den letzten Jahren verstärkt eine erste Orientierung an veränderten Arbeitnehmer_innen-Leitbildern, weg vom deutschen, männlichen Facharbeiter hin zur weiblichen, migrantischen, prekären Dienstleistungsarbeiter_in. Dennoch ist historisch die Orientierung am Angestellten-leitbild bei ver.di (auch bedingt durch die DAG) stärker etabliert als in anderen Gewerkschaften. So wird im Grundsatz noch immer von eher gesicherten Beschäftigungsmodi ausgegangen und speziell die Organisation illegalisierter Migrant_innen befindet sich noch in ihren Anfängen.¹⁷¹ Auch tun sich neue Konfliktfelder zu anderen Gewerkschaften auf, da sich die Industriegewerkschaften aufgrund der Deindustrialisierung verstärkt um weibliche, hoch qualifizierte Dienstleistungsbeschäftigte bemühen, wo sich die arbeitsteilige Branchentrennung zunehmend auflöst, wie bereits oben beschrieben wurde. Doch vor allem durch die Veränderung der internen Arbeitsabläufe und eine Besinnung auf das gewerkschaftliche Kerngeschäft möchte ver.di derzeit neue organisationspolitische Impulse setzen und die vorhandenen Ressourcen möglichst stark der positiven Mitgliederentwicklung zur Verfügung stellen. Hierfür wurde der Organisationsentwicklungsprozess (OE-Prozess) Perspektive 2015 ins Leben gerufen.¹⁷² Da der Prozess über das Jahr 2015 hinaus reichen wird, firmiert er in ver.di mittlerweile unter dem Namen „ver.di wächst“.

171 Auch die IG Metall orientiert sich zunehmend an neuen Zielgruppen, u. a. der Erschließung von Organisationspotenzialen bei weiblichen Angestellten und jungen Beschäftigten (u. a. Studierende).

172 Diesem ist ein der OE-Prozess Chance 2011 vorangegangen, welcher nahtlos in die Perspektive 2015 überführt wurde. Dies kann als Anzeichen dafür, gewertet werden, dass ver.di sich in einem permanenten OE-Prozess befindet. Nun ist jedoch nach Beendigung des fusionsbedingten Personallabbaus eine qualitativ andere Phase von OE-Prozessen erreicht, die sich zunehmend Fragen einer inhaltlichen und strategischen Neuausrichtung widmen.

Übersicht zur Prozessstruktur des Basismodells von „ver.di wächst“



Quelle: ver.di 2017b: 5

„Auch mit einer neuen Arbeitsteilung mit stärkerer Spezialisierung ist und bleibt ver.di eine politische Organisation. Von allen Beschäftigten wird ein entsprechendes Engagement über den eigenen Arbeitsbereich hinaus erwartet - zum Beispiel am 1. Mai oder in den Aktionswochen. Die Trennung und Neuausrichtung von kollektiver und individueller Gewerkschaftsarbeit darf außerdem nicht zu einem Denken und Handeln in abgetrennten fachlichen Zuständigkeiten führen. Gegenüber Mitgliedern, die uns ansprechen, sind wir zunächst immer zuständig - unabhängig von der fachlichen Aufteilung. Erst wenn eine vertiefende Auskunft oder Beratung erforderlich ist, die über den eigenen fachlichen Kompetenzbereich und die eigenen Ressourcen hinausgeht, wird das Mitglied weiter vermittelt.“ (ver.di 2017b: 5)

Die Perspektive 2015 resp. „ver.di wächst“ ist damit die erste umfassende Organisationsreform seit ver.di-Gründung. Da die Einführung in mehreren Wellen erfolgt, wird erst 2022 die komplette Organisation auf das neue Basismodell umgestellt sein, welches im Schaubild erkennbar ist (vgl. ebd.). Neben dem Ziel, die Organisation durch die Trennung von kollektiver und individueller Gewerkschaftsarbeit strategisch in eine günstigere Lage für die Mitgliedergewinnung, -haltung und -aktivierung zu bringen, sollen auch verstärkt jüngere Arbeitnehmer_innen (U35) gewonnen werden. Für die Beschäftigten gehen die Umstellungsprozesse mit personellen Maßnahmen (Versetzung, neuer Arbeitsplatz, Personalentwicklung) einher, daher trifft der Prozess nicht nur auf Zustimmung.

„Also es ist eine Machtfrage und gerade in so einer Organisation, die eben auch demokratisch aufgebaut ist, und wo nicht per ordre de Mufti entschieden wird oder entschieden werden kann,

ne? Weil eben Gremien da sind, die Entscheidungen treffen und die eben auch dieses ganze Gefüge in einer gewissen Balance halten, ist es, also ist es eine Machtfrage.“ (Frau Esquel)

Wie die Machtfrage um die flächendeckende Umsetzung von „ver.di wächst“ sich weiterentwickelt, wird sich in den nächsten Jahren erweisen. Ein zentraler Aspekt wird hierbei sein, ob die Organisationskulturen der Gründungsorganisationen hier noch verstärkt zum tragen kommen, wie es ein Interviewpartner 2011 formulierte:

„Ich hab ne Vermutung es hat auch was mit den Herkunftsgewerkschaften zu tun halt, dass es auch da auch nach 10 Jahren ver.di immer noch durchaus auch unterschiedliche Sichtweisen, Herangehensweisen gibt halt. Und das ist glaub ich auch eins, was immer noch auch eine Aufgabe ist, nämlich, diese bisher geleistete Arbeit schrittweise aufeinander abzustimmen, anzugleichen. Also es [wird] sehr viel getan und auch sehr engagiert getan halt, aber ich habe den Eindruck halt dass es, auch aus der Tradition heraus werden viele Sachen weitergeführt, um da Veränderungen herbeizuführen, halt Dinge zu verändern, klar das ist eine Herausforderung, ist eine schwierige Aufgabe, weil man ja auch in der Vergangenheit (...) Überzeugungstäter war und das Gefühl hat gute Dinge gemacht zu haben. Und gleichzeitig also Veränderung wird häufig hier doch wahrgenommen als eine Rückmeldung ‚Ich hab etwas nicht gut gemacht in der Vergangenheit‘, ne?“ (Herr Robbe)

Vor diesem Hintergrund der organisationalen Veränderungsresistenzen ist auch der selbst intern eher unerwartet erfolgte Vorstoß des Bundesvorstandes zu verstehen, die oben beschriebene ver.di Fachbereichsstruktur grundlegend zu reformieren. Aus den 13 Fachbereichen sollen vier werden (vgl. ver.di 2017i). „Die Umsetzung soll schrittweise zwischen 2018 und 2023 (erste Bundesfachbereichskonferenz in neuen Strukturen) erfolgen.“ (ebd.) Denn „nach Ansicht der Gewerkschaftsleitung führt diese Vielzahl jedoch dazu, dass der Verband seine hauptamtlichen Sekretäre nicht optimal einsetzen kann.“ (Supe 2017). Die künftige Fachbereichsstruktur soll stärker entlang der Veränderung der Arbeitswelt aufgrund von Digitalisierung erfolgen (vgl. ver.di 2017i) und wie folgt beschaffen sein:

„Fachbereich A: Besteht aus den bisherigen Fachbereichen 1 (Finanzdienstleistungen), 2 (Ver- und Entsorgung), 5 (Bildung, Wissenschaft und Forschung), 8 (Medien, Kunst und Industrie) und 9 (Telekommunikation, Informationstechnologie, Datenverarbeitung)

Fachbereich B: Besteht aus den bisherigen Fachbereichen 4 (Sozialversicherung), 6 (Bund und Länder), 7 (Gemeinden), 11 (Verkehr) und 13 (Besondere Dienstleistungen)

Fachbereich C: Besteht aus den bisherigen Fachbereichen 10 (Postdienste, Speditionen und Logistik) und 12 (Handel)

Fachbereich D: Besteht aus dem bisherigen Fachbereich 3 (Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen).“ (Supe 2017)¹⁷³

Was sich nicht im Papier findet, aber als daran anknüpfende Interpretation gelten kann, ist die Neuordnung von bisher in mehreren Fachbereichen präsenten Branchen. „Zusätzlich zur Zusammenlegung soll auch die Zuordnung der Berufe in die Fachbereiche überprüft werden.“ (ebd.) Dies trifft u. a. auf den Sozial- und Erziehungsdienst zu, der wie oben beschrieben über mehrere Fachbereiche verteilt ist. Der ver.di-Bundesvorstand zieht in seinem Papier auch eine Verbindungslinie zum bereits skizzierten OE-Prozess „ver.di wächst“. „Gerade wenn wir die kollektive Arbeit erfolgreich weiterentwickeln wollen, brauchen wir ausreichend große Teamstrukturen und sinnvolle Führungsspannen in den Fachbereichen.“ (ver.di 2017i). Ein Kriterium, dass dabei zu Grunde gelegt wurde, ist zudem, dass vier gleich große Fachbereiche mit jeweils 400.00 Mitgliedern und mit einem vergleichbaren Beitragsaufkommen von 100 Millionen Euro pro Jahr entstehen (vgl. Supe/Walter 2017). Abschließend lässt sich im Organisationsentwicklungsgeschehen von ver.di eine Parallele zur Gründungszeit ziehen:

„Der Prozess [der Fachbereichsfusion] dürfte in jedem Fall viele Energien binden, die dann möglicherweise nicht voll für Tarifrunden, Betriebskämpfe und politische Kampagnen zur Verfügung stehen. Dies zeigt auch ein Rückblick auf die Entstehungsgeschichte von ver.di. (...) Der Prozess nahm jedoch sehr viel Kraft und Ressourcen in Anspruch. Schließlich ging es nicht nur um Kassen, Büros, Gremien, Zuständigkeiten und Befindlichkeiten von Aktiven, die sich alle in den neuen Strukturen wiederfinden sollten. Es war auch ein nicht immer konfliktfreies Zusammenwachsen von Gewerkschaftern mit unterschiedlichsten Erfahrungen - von linken, in Streiks gestählten Klassenkämpfern der IG Medien über die Beamtenriege von ÖTV und DPG bis hin zu den Akteuren der traditionellen Ständeorganisation der DAG.“ (Färber 2017)

Somit lässt sich abschließend konstatieren, dass auch mehr als eineinhalb Jahrzehnte nach der ver.di-Gründung die Gewerkschaft noch immer (oder mehr denn je) im Werden ist und um Stabilität und tarifpolitische Kampffähigkeit ringt. Im folgenden Abschnitt soll nun der organisationale Wandel von ver.di aus der Geschlechterbrille eingehender betrachtet und bewertet werden.

¹⁷³ Das Grundmodell der Fachbereichsfusionen wurde mittlerweile modifiziert. Es wird von Bereichen und nicht mehr von Fachbereichen gesprochen. Und es wurde der FB5 beispielsweise noch dem Bereich D zugeordnet und der Bereich C nicht fusioniert, wonach der FB12 nun einen eigenständigen Bereich E bilden wird. Grund für diese Veränderungen sind u. a. mikropolitische Interessensaushandlungen innerhalb und zwischen den verschiedenen bestehenden Fachbereichen, welche für sich einen eigenen Untersuchungsgegenstand darstellen.

4.2. Die Entwicklung von Gender Mainstreaming bei ver.di

„Rund die Hälfte der knapp drei Millionen Mitglieder von ver.di sind Frauen. Damit ist ver.di eine der ganz grossen sozialpolitischen Frauenorganisationen der Bundesrepublik Deutschland. Dies muss und wird sich in der politischen Schwerpunktsetzung von ver.di widerspiegeln“ (Bsirske 2001: 326).

Dieses Zitat von Frank Bsirske aus dem Gründungsjahr von ver.di verdeutlicht die Perspektive, dass ver.di sich verpflichtet fühlt Fraueninteressen gewerkschaftspolitisch zu vertreten. Das im Gründungsprozess Gender Mainstreaming an die Seite der Frauen- und Gleichstellungspolitik trat und somit die Organisationsentwicklung von ver.di vom ersten Tag an begleitet hat, ist nicht selbstverständlich.

Im Folgenden soll ein Überblick gegeben werden, wie Gender Mainstreaming in ver.di implementiert wurde und wie sich das Verhältnis zu anderen gleichstellungspolitischen Strategien in ver.di darstellt. Näher beleuchtet wird der Zeitraum bis zur Erhebung 2011, zudem erfolgt ein ergänzender Ausblick bis ins Jahr 2017. Diese Informationen dienen der Fundierung der darauf folgenden Vorstellung und Zusammenfassung der Interviewergebnisse und sollen diese im Hinblick auf den organisationalen Kontext von Gender Mainstreaming in ver.di ergänzen. Gewerkschaftsforscher_innen legen folgende Sichtweisen nahe, was den hohen Anteil der weiblichen Mitgliedschaft in ver.di und die Praxis von Gender Mainstreaming betrifft: „Der Anteil der weiblichen Mitglieder beträgt nahezu 50%, was für Gewerkschaften eine ungewöhnlich hohe Quote ist. Ver.di betreibt eine institutionalisierte Politik des Gender Mainstreaming“ (Keller 2007: 468). Auch wenn die Gewerkschaftsforschung kein Schwerpunkt der zu Grunde liegenden Arbeit ist, so wird in diesem Abschnitt eine über ihre bisherigen Erkenntnisse hinausweisende differenzierte Betrachtung von Gender Mainstreaming in ver.di vorgenommen, da ver.di nicht allein wegen der zu Grunde liegenden Mitgliedsstruktur Gender Mainstreaming als Politikansatz institutionalisiert hat. Denn Gender Mainstreaming wird in ver.di als Parallelstrategie zur bereits institutionalisierten Frauen- und Gleichstellungspolitik betrieben und wurde in der damaligen Gründungsorganisation neu eingeführt. Es ist zudem zu attestieren, dass die Initiative von ver.di, Geschlechterpolitiken verbindlich in der Satzung festzuschreiben, im Jahre 2001 ein Novum in der bundesdeutschen Gewerkschaftslandschaft war (vgl. Blaschke 2008).

In mehreren Teilabschnitten wird Gender Mainstreaming in ver.di ausgehend von der Strukturierung (Doppelstruktur) in der Gründungszeit, über die Herausbildung eigenständiger Arbeitsstrukturen sowie die Bearbeitung spezieller Themenfelder und Projekte, bis hin zur Zusammenfassung von Erfolgen, Umbrüchen und Rückschlägen skizziert werden. Ziel ist es,

anhand verschiedener ver.di-Materialien (Bücher, Broschüren, Flyer, Projektberichte, Arbeitshilfen, Homepages etc.) eine knappe Bestandsaufnahme vorzunehmen, welche die eigene Sicht der Organisation auf das von ihr implementierte Konzept von Gender Mainstreaming verdeutlicht.¹⁷⁴

4.2.1 Doppelstruktur bei Gründung

Bei der Gründung von ver.di wurde die Doppelstruktur von Gender Mainstreaming und Frauen- und Gleichstellungspolitik in der Satzung verankert. Die Satzung stellt eine Art „Grundgesetz“ der Gewerkschaft ver.di dar und regelt zudem, die Modalitäten der Mitgliedschaft und der formalen Organisationsstruktur. Zusätzlich gibt es für die Frauen- und Gleichstellungspolitik eine Richtlinie, welche die genaue Beschaffenheit und die Befugnisse der Frauenstrukturen in ver.di innerhalb der Matrixorganisation detaillierter (für Ebenen und Fachbereiche) festlegt (vgl. ver.di 2001). Das Verhältnis von Satzung und Richtlinie ist mit demjenigen von Gesetzen und Ausführungsbestimmungen vergleichbar. Als gleichstellungspolitische Regelung wurde in ver.di von Anfang an eine Frauenquote eingeführt, siehe § 20 in der Satzung:

„Frauen müssen in allen Organen, Beschlussgremien und bei Delegiertenwahlen mindestens entsprechend ihrem Anteil an der jeweils repräsentierten Mitgliedschaft vertreten sein. Auf der Bundesebene, in den Landesbezirken und Bezirken sowie in den Fachbereichen sind Strukturen für Frauen- und Gleichstellungspolitik einzurichten. Die Umsetzung dieser Vorgaben sowie die Sicherung der frauen- und gleichstellungspolitischen Interessen bei Beschlussfassungen ist in den jeweiligen Richtlinien, Wahl- und Geschäftsordnungen auch durch die Regelung von Vetorechten mit entsprechenden Konfliktlösungsmechanismen zu gewährleisten.“ (ver.di 2015: 15)

Jedoch galt eine Übergangsfrist für die Quote, da diese erst beim zweiten ordentlichen Bundeskongress vollständig umgesetzt wurde (vgl. Plogstedt 2015: 177). Dabei gab es hier durchaus unterschiedliche Interessen der Gründungsgewerkschaften an einer Quotierung, je nach kultureller Prägung, Höhe der weiblichen Mitgliedschaft und Potenzialen weibliches Klientel in den jeweiligen Organisierungsbereichen zu gewinnen (vgl. Keller 2003: 32). Insgesamt ist die Durchsetzung der Quote auch als Erfolg vergangener Frauenpolitik in den Quellgewerkschaften zu betrachten, da bis zu diesem Zeitpunkt noch keine vergleichbar

¹⁷⁴ Auch wenn in diesem Abschnitt versucht wird einen strukturierten Überblick über Gender Mainstreaming in der Praxis von ver.di zu geben, so kann in keinsten Weise ein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Gerade bei der Beschreibung von Entwicklung und Strukturen findet eine Fokussierung auf die zentralen Meilensteine statt. Gleiches gilt für die Beschreibung von Inhalten, Projekten und Aktivitäten der Abteilung Genderpolitik.

verbindliche Quotierungsregelung in der Satzung einer anderen deutschen Gewerkschaft oder des DGB verankert war (vgl. Plogstedt 2015; Schambach-Hardtke 2003).

Gender Mainstreaming wird in der ver.di Satzung zwar eigenständig als Organisationsgrundsatz benannt, aber meist in direkter Verbindung mit Frauen- und Gleichstellungspolitik und quantitativ seltener. Zudem wird es im Verhältnis zu ihr als allgemeiner Anspruch umschrieben und es finden sich wenige Informationen zu einer konkreten Umsetzung. In § 5 der Satzung heißt es, „ver.di setzt sich für die Gleichstellung von Frauen und Männern ein. (...) Zur Erreichung dieser Ziele dienen insbesondere: (...) Verwirklichung der Geschlechterdemokratie und der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Betrieb, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, auch unter Anwendung des Gender Mainstreaming.“ (ver.di 2015: 7f.). Im Unterschied dazu ist die Frauen- und Gleichstellungspolitik als Organisationsgliederung mit eigenen Organen und Wahlen versehen:

„Es werden Vertretungsstrukturen für Frauen- und Gleichstellungspolitik und für folgende Gruppen eingerichtet: (...) Organe der Vertretungsstrukturen nach § 22 Abs. 4 sind Frauenkonferenzen und Konferenzen der Gruppen. (...) [An Bezirkskonferenzen nehmen] zwei Vertreterinnen des Frauenrates auf Bezirksebene (...) mit beratender Stimme teil.“ (ebd. 16ff.)

Zudem gibt es ein Antragsrecht über alle Ebenen durch Frauenräte und Frauenkonferenzen sowie in den allgemeinen Ebenen-Vorständen. Im Bezirksvorstand ist eine Vertreterin des Bezirksfrauenrates und eine Stellvertreterin vertreten. Dieses Bezirksgremium hat selbst die Aufgabe, Frauen- und Gleichstellungspolitik zu betreiben und dies nicht ausschließlich an Frauenorgane zu delegieren (vgl. ebd. 19ff.). Auch beim Bundeskongress sind die Frauenstrukturen vertreten, jedoch sind nur der Bundesfrauenrat und die Bundesfrauenkonferenz antragsberechtigt. Ergänzend nehmen die Bundesfrauensekretärin sowie zwei Vertreterinnen des Frauenrates auf Bundesebene mit beratender Stimme teil, gleiches gilt für den Gewerkschaftsrat (vgl. ebd. 25ff.). Zusätzlich ist es Aufgabe der Fachbereiche eine fachbereichsbezogene Frauenpolitik zu betreiben, die auf allen Ebenen in den Fachbereichsgremien etabliert werden soll (vgl. ebd. 31). Besonders die flächendeckende Verankerung der Frauenstrukturen in den Fachbereichen sowie das Antrags- und Teilnahmerecht bei Bundeskongress und Gewerkschaftsrat, wo viele richtungweisende Entscheidungen für die Organisation getroffen werden, unterscheidet die Verankerung von Frauen- und Gleichstellungspolitik von der von Gender Mainstreaming grundlegend. Der §59 regelt die Aufgaben und Vertretungsstrukturen der Frauen- und Gleichstellungspolitik. Hier sind insbesondere die Bildung von Frauenräten, die Einrichtung verbindlicher Strukturen und selbstbestimmte Arbeitsformen angesprochen, wobei die genannte Richtlinie näheres regelt.

„Gewerkschaftliche Frauen- und Gleichstellungspolitik hat u. a. die Aufgabe, Konzepte und Durchsetzungsstrategien zu entwickeln, die dafür geeignet sind: a) das Ziel der Geschlechterdemokratie und die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Beruf, Wirtschaft, Gesellschaft und Gewerkschaft zu erreichen, b) den Abbau von unmittelbarer und mittelbarer Diskriminierung wegen des Geschlechts auf allen Ebenen voran zu treiben. Es sind Strukturen für das Gender Mainstreaming zu entwickeln und Beauftragte zu benennen, die das Gender Mainstreaming in allen Politikfeldern koordinieren und organisieren.“ (ebd. 38)

An dieser Stelle ist einmalig eine Strukturkomponente von Gender Mainstreaming benannt, die einzurichten ist. Diese Beauftragten wurden im Implementationsprozess Genderbeauftragte genannt und auf Bundes- und Landesebene eingeführt. Die sich daraus ergebende Funktion von Gender Mainstreaming ist eine faktische Ergänzung der Frauen- und Gleichstellungspolitik. Näheres dazu im nächsten Abschnitt. Zudem hatte der ver.di Bundesvorstand die Satzungsinhalte umgesetzt, indem ein Bereich Genderpolitik gegründet wurde, der bei der ehemaligen stellvertretenden ver.di Vorsitzenden Magret Mönig-Raane angesiedelt war und geschlechterparitätisch von einem Mann und einer Frau geleitet wurde (vgl. Klett/Schulz-Müller 2006: 91). Diese Maßnahme ist positiv hervorzuheben, da der Bereich Genderpolitik eine Stabstelle ist, wie im Gender Mainstreaming laut Forschungsstand erforderlich.

Eine wichtige Strukturkomponente von Frauen- und Gleichstellungspolitik sind die hauptamtlichen Frauensekretärinnen auf Bundes- und Landesbezirksebene; in den Bezirken obliegt die hauptamtliche Betreuung der Frauenstrukturen der Geschäftsführung unabhängig vom Geschlecht (vgl. ver.di 2017d;). Die Bundesabteilung ist mit einer Leitungsstelle und eineinhalb Gewerkschaftssekretär_innenstellen sowie einer Verwaltungsstelle ausgestattet. In den Landesbezirken umfasst die Ausstattung i. d. R. eine 50% Teilzeitstelle (vgl. ebd. und eigene Recherche). Bei der Schaffung der Strukturen zur ver.di Gründung herrschte bei den Gewerkschaftsfrauen Geschlossenheit:

„Bei der Gründung von ver.di waren wir Frauen uns in den Inhalten einig (...). Die Frauen wollten die Frauenstrukturen in der Satzung der ver.di verankern. In den Gewerkschaften war es zu häufig vorgekommen, dass in Krisenzeiten die Existenz der Frauenarbeit infrage gestellt wurde.(...) Es war beispielhaft, wie einig wir damals marschiert sind. (...) Wir wollten Frauenkonferenzen auf allen Ebenen verankern, damit wir über ihre Abhaltung nicht alle vier Jahre neu diskutieren mussten. Wir wollten die Position der Bundesfrauensekretärin und die hauptamtliche Betreuung der Bereiche Frauen- und Gleichstellungspolitik auf allen Ebenen in der Satzung haben, und zwar mit einer Budget-Gewährleistung. Zusätzlich dazu sollte Gender Mainstreaming in der Satzung verankert werden und natürlich die Quote. (...) Das waren unsere K.o.-Kriterien.“ (Plogstedt 2015: 176; darin Interviewausschnitt von Vera Morgenstern, ehemalige Bundesfrauensekretärin von ÖTV und ver.di)

Die erste Frauenvollversammlung in ver.di fand bereits im Gründungsjahr statt, am 15./16.11.2001 (vgl. Kempe 2011). Zudem begann Anfang Dezember 2003 das ver.di interne Mentoringprojekt „Frauen in die Führung“, welches die Erreichung der Frauenquote unterstützen sollte (vgl. ver.di 2001b: V1ff.). Dieses Programm ist mittlerweile eingestellt worden. Sowohl hinsichtlich der Umsetzung der Quotierung als auch der Personalie der Bundesfrauensekretärin bestand bei den Gewerkschaftsfrauen deutlich weniger Einigkeit, als bei der Schaffung der Strukturen (vgl. Plogstedt 2015: 177ff.).

„Die Bundesfrauensekretärinnen, fünf an der Zahl, wussten alle, es kann nur eine werden. (...) Das war für alle, die es dann nicht wurden, bitter. Wir hatten das an vielen Stellen, dass Leute, die in ihrem Bereich an erster Stelle waren, später nicht mehr auf Platz eins waren.“ (Plogstedt 2015: 179; darin Interviewausschnitt von Magret Mönig-Raane ehem. stellv. ver.di Vorsitzende)

Diese Zeitzeuginnenbeschreibung verdeutlicht, dass die abschließende Klärung der Personalie ein Konflikt war, an dessen Ende nur eine ihr Ziel erreichte und der bei allen Beteiligten Spuren für die weitere Zusammenarbeit in ver.di hinterließ:

„Vera Morgenstern wurde Bundesfrauensekretärin der ver.di. Ilona Schulz-Müller, vormals DAG, bekam den Bereich Gender Mainstreaming.¹⁷⁵ Die Postgewerkschafterin Kirsten Frank blieb nur kurz im Bereich Frauen auf Bundesebene, sie ging in den ver.di Landesbezirk Hessen. Monika Brandl von der Postgewerkschaft wurde als ehrenamtliche ver.di-Vorstandsfrau Vorsitzende des Bundesfrauenrates.“ (ebd. 178)

Über die in der Satzung genannten Strukturen hinaus gibt es bei ver.di eine Gesamtbetriebsvereinbarung für interne Frauen- und Gleichstellungsbeauftragtenstrukturen, in Anlehnung an die für den öffentlichen Dienst geltenden Regelungen. Ihre Aufgabe ist es, nach innen die Interessen der weiblichen Beschäftigten zu vertreten. Sie werden parallel zu den alle vier Jahre stattfindenden Organisationswahlen auf Bundes- und Landesbezirksebene gewählt. Die Position ist ein Ehrenamt und es erfolgt eine zeitliche Freistellung bei der Wahrnehmung damit verbundener Aufgaben z. B. der Teilnahme an Bewerbungsgesprächen. Die Bundesfrauen und -gleichstellungsbeauftragte ist hingegen voll freigestellt und dem Ressort des ver.di Vorsitzenden zugeordnet. Derzeit ist jedoch die Position der ehrenamtlichen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten sowie ihrer Vertreterin nicht in allen ver.di Landesbezirken besetzt.¹⁷⁶ Da sich das Wirkungsfeld dieser Struktur auf die betriebsinterne Frauen- und Gleichstellungspolitik bezieht und ihnen keine gewerkschaftspolitische Aufgabe zukommt,

¹⁷⁵ Aus einer vormals ranghöheren Position in einer der Vorgängergewerkschaften kam auch der männliche Team-Partner von Ilona Schulz-Müller zur Genderabteilung. Joachim H. Klett. Wie Frau Erlander es im Interview bezeichnete: „Also das glaube ich hat auch also dem Politikfeld ganz gut getan, dass da Leute waren, die halt nicht aus der ausm normalen Indianervolk kamen, sondern schon mal Häuptlinge waren ja.“

¹⁷⁶ vgl. ver.di Intranet und Teilnahme bei der Frauenversammlung des ver.di LBZ Hessen am 26.04.2017.

werden sie bei der Untersuchung von Gender Mainstreaming in ver.di nicht systematisch berücksichtigt.

Abschließend wird an dieser Stelle die Gründungs-Doppelstruktur von Gender Mainstreaming und Frauen- und Gleichstellungspolitik aus der Perspektive der ersten beiden Bundesgenderbeauftragten beschrieben:

„Darüber hinaus ist festgelegt, dass sich die geschlechterpolitischen Strategien Frauen- und Gleichstellungspolitik auf der einen und Genderpolitik auf der anderen Seite in Form einer Doppelstrategie ergänzen. Sie sind so lange gleichrangig (weiter) zu verfolgen, bis die Gleichstellung der Geschlechter erreicht ist. Zweck dieser Regelung war es vor allem zu verhindern, dass eine Strategie gegen die andere in Konkurrenz gesetzt wird.“ (Klett/-Schulz-Müller 2006: 92)

Diese Abgrenzung impliziert unterschiedliche Herangehensweisen der beiden Bereiche, auch wenn beide laut der ver.di Satzung das Ziel der Geschlechterdemokratie verfolgen.

„Beide Bereiche haben jeweils unterschiedliche Vorgehensweisen, Strukturen, AkteurInnen und Bedingungen bei der Erreichung des Zieles der Geschlechterdemokratie. Frauen- und Gleichstellungspolitik setzt bei der strukturellen Benachteiligung von Frauen an. Mit ihren organisatorischen Einheiten, entwickelt sie Lösungen in Themenfeldern, in der die Benachteiligung von Frauen zum Vorschein kommt. Sie betrachtet die Situation und Bedingungen von Frauen in Arbeitswelt und Gesellschaft und macht Vorschläge zu deren Verbesserung. Instrumente zur Beseitigung von Diskriminierung können u. a. sein: Quotierung, spezifische Frauenfördermaßnahmen, Maßnahmen gegen Diskriminierung von Frauen.“ (ver.di 2004: 8)

Dieses sich ergänzende, konkurrenzfreie Wirken der Doppelstruktur wurde nur zum Teil Realität. Ein Aspekt, der sich früh abzeichnete, waren die inhaltlichen und konzeptionellen Überschneidungspunkte, die der Bereich Genderpolitik zu Beginn seiner Arbeit identifizierte:

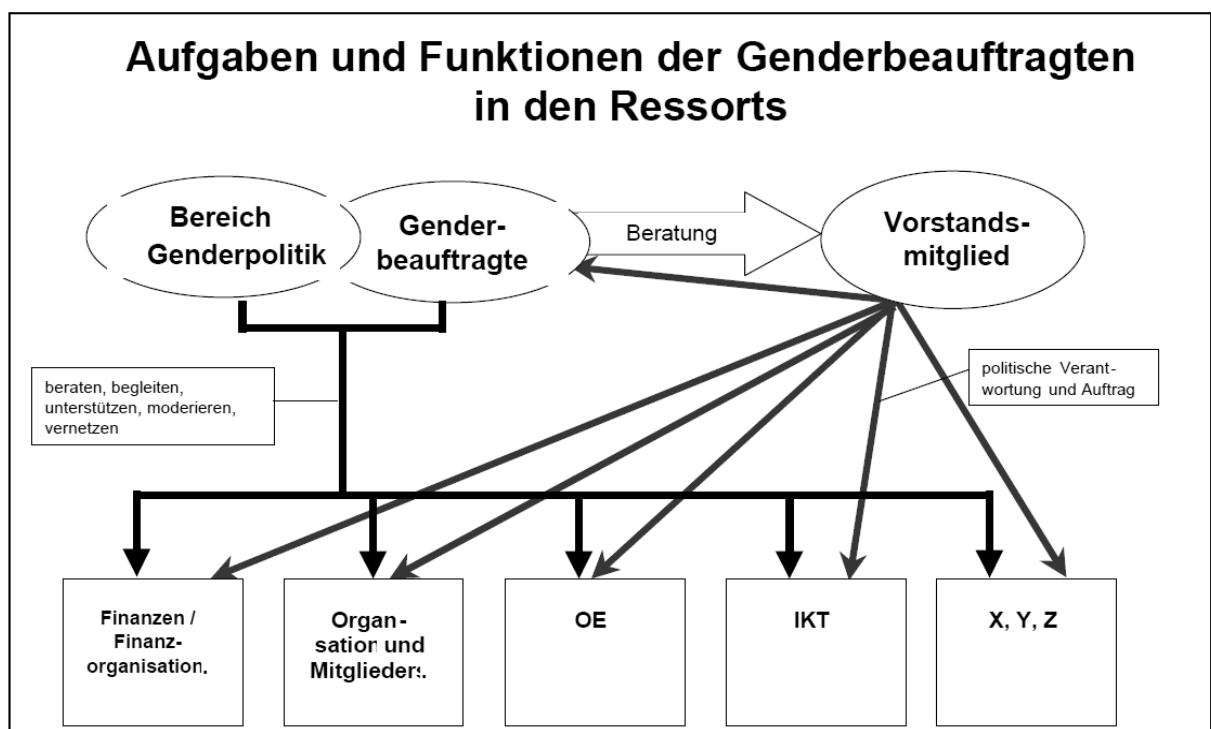
„Alle Themenfelder können mittels einer frauen- resp. geschlechterpolitischen Perspektive betrachtet werden. Insofern ist Abstimmungsbedarf gegeben. (...) Bei Schnittstellen, wie z. B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Zeitpolitik oder geschlechtsspezifischen Gesundheitsfragen muss in einem kommunikativen Prozess entschieden werden, wer verantwortlich tätig wird.“ (ver.di 2002: 32)

Eine nähere Beschreibung und Erläuterung von Ursachen des sich andeutenden Spannungsverhältnisses zwischen dem Bereich Gender Mainstreaming und dem Bereich Frauen und Gleichstellungspolitik in ver.di wird im Abschnitt 4.3.1 anhand der Interviewergebnisse detailliert dargestellt.

4.2.2 Gender Mainstreaming-Strukturen

Der vom Bundesvorstand neu gegründete Bereich Genderpolitik war und ist für die Umsetzung von Gender Mainstreaming im Innen- und Außenverhältnis von ver.di zuständig. Es gab zu Beginn von ver.di hauptamtliche Genderbeauftragte in den einzelnen Ressorts und Fachbereichen auf Bundesebene, sowie auf der Ebene der Landesbezirke. Die Genderbeauftragten waren im Innenverhältnis Multiplikator_innen für die Umsetzung von Gender Mainstreaming. Auf der Bundesebene gab es, neben den beiden geschlechterparitätisch besetzten Bundesgenderbeauftragten¹⁷⁷, 23 weitere Genderbeauftragte in den verschiedenen Fach- und Querschnittsbereichen der Ressorts (vgl. ver.di 2004: 31f.). Davon waren 13 weiblich und 10 männlich (vgl. ebd.). In geschlechterparitätischen Teams arbeiteten sie hingegen in der Minderheit (10 Teams) und waren meistens innerhalb ihres Bereiches Einzelkämpfer_innen (vgl. ebd.). Gleiches gilt für die Genderbeauftragten der Landesbezirke, welche zu Beginn 17 Personen waren wovon 10 weiblich und 7 männlich waren (vgl. ebd.). Die folgende Graphik verdeutlicht die vorgesehene Wirkungsweise der Genderbeauftragten in der ver.di Bundesverwaltung.

Übersicht der Aufgaben und Funktionen der Genderbeauftragten bei ver.di



Quelle: ver.di 2002: 14

¹⁷⁷ Für Verwaltungsaufgaben war und ist bis heute in der Genderabteilung eine halbe Stelle vorgesehen.

Idealtypisch hatten sie somit eine beratende, begleitende, unterstützende, moderierende und vernetzende Funktion gegenüber den verschiedenen Ressorts inne, wohingegen die politische Verantwortung und der Auftrag zur *top-down* Umsetzung von Gender Mainstreaming bei den Führungskräften des Bundesvorstandes lag (vgl. ebd.).

Zudem hatten die Genderbeauftragten außerhalb der Abteilung Genderpolitik nur bestimmte Zeitkontingente, um sich mit Gender Mainstreaming zu befassen. Ihr restlicher Stellenanteil deckte die Arbeit in ihrem originären Arbeitsbereich ab. So konnten z. B. die beiden Genderbeauftragten im Landesbezirk Bayern formal nur 25% ihrer Arbeitszeit für Gender Mainstreaming aufwenden (vgl. Oberst 2003: 182). Die Genderbeauftragten hatten eine Multiplikator_innenfunktion zu Gender Mainstreaming inne und sollten gleichzeitig mit der fachlichen Kompetenz ausgestattet werden, Gender Mainstreaming in den unterschiedlichen Feldern der Organisation zu etablieren. Hierfür gab es zweimal jährlich ein bundesweites Treffen der Genderbeauftragten sowie einen Newsletter, der einen Überblick über aktuelle Seminare, Publikationen und Projekte der Abteilung Genderpolitik bereithielt.

Die Genderabteilung erhielt vom Bundesvorstand ein hohes Maß an Eigenständigkeit und weit reichende Gestaltungsmöglichkeiten mit eigenem Etat und eigenständigen Arbeitsstrukturen. Die von den Bundesgenderbeauftragten auszuübende Tätigkeit wurde von ihnen selbst als koordinieren, begleiten, qualifizieren und überprüfen beschrieben (vgl. Klett/Schulz-Müller 2006: 92).

„Die Genderbeauftragten auf Bundesebene entwickeln Beratungskompetenz in Geschlechterfragen bei Ehren- und Hauptamtlichen der Organisation. Sie fördern die Sensibilität für Gender-Themen durch Beratung, Trainings, Workshops. Sie starten und begleiten modellhafte Projekte; sie vernetzen Strukturen innerhalb der Gewerkschaft nach innen und nach außen. Das dafür notwendige ‚Handwerkszeug‘ gestaltet der Bereich Genderpolitik in eigener Regie. Der Transfer in die Alltagsarbeit geschieht in enger Absprache und Zusammenarbeit mit den zuständigen Führungskräften und Genderbeauftragten der jeweiligen Ebenen.“ (ebd. 92)

Mit dieser Eigenständigkeit ging auch die Verantwortung einher, Gender Mainstreaming in der Gewerkschaft ver.di vom Nullpunkt an aufzubauen sowie das Konzept für den gewerkschaftlichen Arbeitsalltag zu adaptieren. Allerdings gab es auf der Seite der jeweiligen Vorgesetzten in der Organisation keine verbindliche *top-down*-Strukturierung. So wurden diese etwa nicht auf die Umsetzung von Gender Mainstreaming verpflichtet und nicht danach beurteilt, inwieweit sie geschlechterpolitische Zielsetzungen in ihren Abteilungen umsetzten. Der Bereich Genderpolitik arbeitete zu Beginn seines Wirkens mit folgendem Begriffsverständnis von Gender Mainstreaming:

„Gender Mainstreaming ist eine geschlechterpolitische Strategie zur Umsetzung und Erreichung von Geschlechterdemokratie. Insofern ist Gender Mainstreaming der Weg und Geschlechterdemokratie das Ziel. Gender Mainstreaming als gemeinsame Aufgabe für Frauen wie Männer meint:

- a) das systematische Einbeziehen der Geschlechterperspektive (gender)
- b) in alle (politischen) Handlungsfelder der Organisation (mainstream).

Geschlechterdemokratie bedeutet in einem grundsätzlichen Sinne die Herstellung formaler und sozialer Chancengleichheit der Geschlechter sowie die Anerkennung von Vielfalt und Gleichwertigkeit von Lebensentwürfen.“ (ver.di 2002: 6)

Im ersten Jahr seiner Tätigkeit umfasste der Kern der Aktivitäten im Bereich Genderpolitik folgende vier Bereiche:

- 1. Arbeitsstrukturen aufbauen sowie internes und externes Netzwerk entwickeln,
- 2. Bekanntmachung innerhalb und außerhalb der Organisation,
- 3. Gender-Aspekte in die Facharbeit der Ressorts einbringen,
- 4. eigene inhaltliche Projektentwicklung (vgl. Klett/Schulz-Müller 2006: 93).

Innerhalb dieser Kernbereiche lag der Fokus auf der Qualifizierung und Beratung von Haupt- und Ehrenamtlichen in ver.di und es bestand zudem der Anspruch sich als Politikbereich von ver.di über die Organisationsgrenzen hinaus zu etablieren. Ziel war, dem Vorbildcharakter, der Gender Mainstreaming in ver.di von außen zugesprochen wurde, auch fachlich zu entsprechen.

Die oben genannte Aufgaben- und Funktionsbeschreibung wurde im November 2001 vom Bundesvorstand zustimmend zur Kenntnis genommen. Dieser Beschluss wird auch als Gender-kick-off bezeichnet und ist aus dem Gesichtspunkt der *top-down*-Unterstützung und für die politische Rückendeckung in der Organisation durch die höchste Führungsebene relevant (vgl. ver.di 2002: 9). Hier liegt retrospektiv die Vermutung nahe, dass die einmalige zustimmende Kenntnisnahme nicht ausreicht für die dauerhafte *top-down*-Durchsetzung und Etablierung von Gender Mainstreaming in der Organisation.

Die bereits genannten Kernaktivitäten wurden in den Folgejahren teilweise ausgebaut, andere verloren mit dem fortschreitenden Aufbau von Genderkompetenz in der Organisation an Priorität. Im nächsten Abschnitt wird näher auf die Inhalte dieser Kernaktivitäten eingegangen und es wird ein grober Überblick der Arbeitsergebnisse des Bereiches Genderpolitik im Zeitverlauf gegeben.

4.2.3 Inhalte und Projekte von Genderpolitik

„Unser gemeinsames Ziel ist es, das angeblich ‚weiche‘ Thema Gender zum Qualitätskriterium für gute Arbeit in der Organisation werden zu lassen.“
(Klett/Schulz-Müller 2006:105)

Die beiden hauptamtlichen Bundesgenderbeauftragten setzten zu Beginn den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit unter das Motto „informieren - sensibilisieren - qualifizieren“. Hierunter fiel die Durchführung von Beratungsgesprächen mit Führungskräften sowie von Gendertrainings. Des weiteren sollte eine Gender-Prüfung in ver.di bekannt gemacht und verbindlich verankert werden. Auch sollten Kolleg_innen zu Gendertrainer_innen qualifiziert werden, um innerhalb der Organisation wachsende Trainingsbedarfe zu decken und nicht mehr ausschließlich auf externe Trainer_innen zurückgreifen zu müssen (vgl. ebd.).

Die Genderprüfung war das erste Instrument, mit dem Gender Mainstreaming bei ver.di in den Arbeitsalltag integriert werden sollte. Alle Vorlagen für den Bundesvorstand und den Gewerkschaftsrat sollten daraufhin befragt werden, welche geschlechterpolitischen Ziele ihnen zu Grunde liegen, welche Auswirkungen die Vorlage auf die Lebensverhältnisse von Frauen und Männern hat, ob die Vorlage einen Beitrag zur Geschlechterdemokratie leistet oder genderspezifische Teilziele definiert und ob noch geschlechtsspezifische Daten erhoben oder zu Rate gezogen werden müssen (vgl. ver.di 2002: 35).

Zudem wurden von der Abteilung Genderpolitik am Anfang zahlreiche Flyer und Handreichungen entwickelt, um das Thema Gender Mainstreaming und die Angebote des Politikbereiches bekannter zu machen. Auch Tagungen zu Gender Mainstreaming als Gestaltungselement für die Arbeit von betrieblichen Interessenvertretungen wurden veranstaltet, was zeigt, dass die Integration in die gewerkschaftliche Facharbeit auf haupt- und ehrenamtlicher Ebene als ein Element von Gender Mainstreaming in ver.di angesehen wurde.

4.2.3.1 Integration von Gender Mainstreaming in die Facharbeit

Neben der bereits genannten Genderprüfung und Genderberatung stellte die Abteilung Genderpolitik über die Jahre sehr umfangreiche Instrumente und Informationen zur Verfügung, um das Gelingen der Integration von Gender Mainstreaming in die Facharbeit zu unterstützen. Exemplarisch sei hier zum einen der Instrumentenkoffer „Gendern im Arbeitsalltag“ genannt. Die 47-seitige Broschüre verdeutlicht anhand der Themen Gesundheitspolitik, Betriebs- und Personalversammlung, Öffentlichkeitsarbeit sowie Haushalt alltagsnah die Integration einer Genderperspektive in das alltägliche Arbeitshandeln von

ver.di. Systematisch werden a) strategische Argumente, b) Instrumente/Vorgehensweisen c) die strategische Umsetzung sowie d) Anlagen mit weiterführenden Informationen geliefert. Für Menschen mit wenig Lesezeit werden zudem Kurzzusammenfassungen geboten. In den Punkten a) und c) spielt auch die Akzeptanz und fachliche Rechtfertigung in der Gewerkschaft eine Rolle, was verdeutlicht, dass Gender Mainstreaming als Konzept in der genannten Broschüre bereits auf die Organisation ver.di adaptiert wurde, um vorhandenen Vorbehalten und Widerständen zu begegnen (vgl. ver.di 2007c).

Ein den Instrumentenkoffer ergänzendes niedrigschwelliges Werkzeug ist „Das kleine 3 x 3 des Genderns“. Es wurde als aufstellbares Hinweisschild für den Schreibtisch konzipiert und sollte die verschiedenen, aufeinander aufbauenden Ebenen des „Genderns“¹⁷⁸ verdeutlichen. Hieran zeigt sich anschaulich der praxisnahe Ansatz der Abteilung Genderpolitik, der das Ziel hat, Gender Mainstreaming in den Arbeitsalltag der Gewerkschafter_innen zu bringen.

178 In der feministischen Debatte gibt es eine Kontroverse darum, ob der Begriff Gendern weiter verwendet werden sollte. Dagegen spricht aus Sicht von Frey, dass dieser zum einen im Zusammenhang mit Sprache falsch angewendet wird, da Sprache schon ein Geschlecht hat und zwar ein männliches und daher eher neutralisiert werden sollte. Zum anderen empfindet sie es politstrategisch gegenüber Rechtspopulist_innen als nachteilig, da diese sich den Begriff aneignen, um das Genderkonzept verzerrend darzustellen (vgl. Frey 2017: 154f.). Anders argumentiert ist der Begriff Gendern in der Organisationssoziologie nützlich, da er behilflich ist, vermeintlich geschlechtsneutrale Zusammenhänge als geschlechterasymmetrisch zu identifizieren. Und ob feministische Begriffe in der politischen Debatte strategisch nicht verwendet werden sollten, weil sie von Rechtspopulist_innen enteignet wurden ist fraglich. Denn die Aneignung von Sprache war und ist in der Geschichte sozialer Bewegungen in Ermächtigungsmoment. Siehe innerhalb antirassistischer Kämpfe in den USA das ‚N-Wort‘ und in neueren feministischen Kämpfen, wo z. B. Schlampe resp. *bitch* als positive Selbstbezeichnung rekonzeptionalisiert wird.

Das 3x3 des Genders bei ver.di

DAS KLEINE 3 X 3 DES GENDERS :: LEVEL 1		
Gendergerechte Sprache <ul style="list-style-type: none"> ▶ Bei allen Veröffentlichungen gezielt Frauen und Männer ansprechen. ▶ Verwendung neutraler Begriffe („Beschäftigte“); kombinierte Formen („TeilnehmerInnen“); ▶ kreatives Abwechseln weiblicher und männlicher Formen („die Programmiererin und der Web-Designer“) 	Gendergerechte Bildmotive <ul style="list-style-type: none"> ▶ Frauen und Männer sichtbar machen, ▶ auf Vielfalt achten (Alter, Herkunft, familiäre Lebenssituation, sexuelle Orientierung), ▶ auch in untypischen Situationen abbilden (wie z.B. Mann mit Baby auf dem Arm, Frau als Vorgesetzte). ▶ Tipp: Vorlagen im Intranet nutzen (Gender-Cl) www.gender.verdi.de	Gendergerechte Tagungen, Konferenzen, AG-Treffen ...  <ul style="list-style-type: none"> ▶ Genderkompetente weibliche + männliche ReferentInnen und ModeratorInnen auswählen. ▶ Vereinbarkeitsaspekte (Kinderbetreuung) sowie Dauer + Lage der Veranstaltung prüfen. ▶ Genderaspekte berücksichtigen: Wie muss man das Thema zuschneiden, um Frauen und Männer zu interessieren? Wie berührt das Thema ihre jeweilige Arbeits-/Lebenssituation?
DAS KLEINE 3 X 3 DES GENDERS :: LEVEL 2		
Genderkompetenz als Auswahlkriterium  <ul style="list-style-type: none"> ▶ Genderkompetenz als ein wesentliches Auswahlkriterium bei der Vergabe von Aufträgen. ▶ Bei KooperationspartnerInnen beachten und einfordern! 	Gendergerechte Datenerhebung und -analyse <ul style="list-style-type: none"> ▶ Differenzierung von Daten nach Geschlecht (z.B. Mitglieder, Beschäftigte) sowie nach Kriterien, die eng mit dem Geschlecht zusammenhängen (Alter, Kinderzahl, Teilzeit/Vollzeit, Qualifikation, Familienstatus). www.gender.verdi.de	Aktive Zusammenarbeit mit dem Bereich Genderpolitik und anderen ExpertInnen  <ul style="list-style-type: none"> ▶ Zusammenarbeit mit Bereich Genderpolitik bei Tagungen, Veröffentlichungen, der Entwicklung von Projekten. ▶ Externe ExpertInnen zu Rate ziehen, z.B. für die Arbeit mit Ehrenamtlichen, bei Projekten oder für Tagungen.
DAS KLEINE 3 X 3 DES GENDERS :: LEVEL 3		
Gender in Arbeitsvorhaben sukzessive integrieren  <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufnahme mind. eines Arbeitsvorhabens in die Jahresarbeitsplanung, das gemeinsam unter Genderaspekten bearbeitet wird, wie etwa: Tagungskonzeption, gendergerechte Auswertung Tarifrunde, Initiierung gleichstellungsorientierter Maßnahmen in betreuten Betrieben. 	Gegenseitige kollegiale Genderberatung  <ul style="list-style-type: none"> ▶ KollegInnen lesen Anträge etc. mit „Genderblick“ gegen und geben sich Anregungen: Einfluss auf die Lebensrealitäten von Frauen + Männern? Wo ergeben sich genderrelevante Anknüpfungspunkte? Abbau geschlechtsbezogener Diskriminierungen? www.gender.verdi.de	Genderorientierte Selbstevaluation  <ul style="list-style-type: none"> ▶ Beurteilung des Erfolgs anhand von gendersensiblen Kriterien; neben quantitativen Kriterien (z.B. Anzahl der geworbenen Neumitglieder) auch qualitativ bewerten (z.B. welche Mitglieder sind besonders schwer zu werben?)

Quelle: ver.di 2011

Das kleine 3x3 des genders zeigt, dass die Umsetzung von Gender Mainstreaming ein mehrstufiger Prozess mit ansteigendem Schwierigkeitsgrad ist. Ist die Auswahl gendergerechter Bildmotive bei Publikationen ein konkreter Schritt, der keine tiefgehende Genderkompetenz erfordert, so ist eine genderorientierte Selbstevaluation i. d. R. erst möglich wenn ein gewisses Verständnis und Sachwissen zu Gender Mainstreaming existiert.

Ein weiteres unterstützendes Instrument für die Facharbeit ist die genderorientierte Projektplanung (GOPP). Das Instrument ermöglicht es, anhand von drei Kategorien (Projektmaßnahmen, -inhalte und zu beantwortenden Fragen) eine Genderperspektive in Projektarbeiten zu integrieren. Weil die Planung und Durchführung von Projekten im gewerkschaftlichen Alltag oft vorkommt, sei es bei Tarifrunden oder in der betrieblichen und berufsfachlichen Arbeit, ist es ein vielfältig einsetzbares Instrument, dass die fachliche Gewerkschaftsarbeit in ihrer Struktur verändern kann.

Da in mehreren Werkzeugen der Anwendung von Gender Mainstreaming in ver.di geschlechtsspezifische Daten benötigt werden, hat die Abteilung Genderpolitik zudem den Genderpolitischen Datenwegweiser als Handbuch zum Umgang mit genderrelevanten Fragen und Daten im Gewerkschaftsalltag verfasst, der bis vor einigen Jahren zudem regelmäßig aktualisiert wurde (vgl. ver.di 2005).

Hier werden zum einen viele Hinweise auf externe genderspezifische Datenquellen zu verschiedenen Themen rund um die Arbeitswelt gegeben. Zum zweiten wird auch ein Hinweis darauf gegeben, wie anhand interner Daten aus der Mitgliederdatenbank von ver.di geschlechtsspezifische Daten extrahiert werden können. Des Weiteren wird beschrieben, welche Daten interessant sind, um geschlechtsspezifische Zusammenhänge aufzudecken, so z. B. wer welche betrieblichen Funktionen bekleidet, ob es mehr weibliche oder männliche Werber_innen gibt etc., woraus im Gewerkschaftsalltag dann strategische Schlüsse bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming gezogen werden könnten (vgl. ebd.).

4.2.3.2 Projektarbeit zu vielfältigen Themen

Einen guten Überblick der Themenvielfalt, mit der sich der Bereich Genderpolitik über die Jahre beschäftigt hat, gibt die newsletterartige Publikation „Querschnitt“, welche zum 10jährigen Bestehen des Bereichs erstmals aufgelegt wurde, und die das vorherige Newsletterformat „Gender.info“ ablöste, welches im Kontext des Netzwerkaufbaus mit den Genderbeauftragten entstanden war (vgl. ver.di 2017g). Bisher gab es 10 Ausgaben des Querschnitts, die in zeitlich aufsteigender Reihenfolge aufgeführt sind (vgl. ebd.). Die bisher letzte der in der Liste aufgeführten Ausgaben ist aus dem Jahr 2017.

- Die neuen Väter. Zwischen Wunsch und Wirklichkeit¹⁷⁹
- Bildungsarbeit. Begriffe wie Gender Mainstreaming
- Managing Diversity

¹⁷⁹ Diese erste Ausgabe des Querschnitt erschien im Juni 2011.

- Zeitfragen sind Streitfragen
- Über die Angst vor China
- Prekäre Beschäftigung, „Hartz IV“ und Geschlecht
- Gender - Training - Beratung
- Gesundheit - jetzt auch Männersache?
- Arbeit 4.0 ist weiblich! Digitalisierung gendergerecht gestalten
- Gender Backlash (vgl. ebd.).

In der Projektarbeit waren die Themen Tarifpolitik, Bildungsarbeit und Arbeits- und Gesundheitsschutz/Vereinbarkeit besondere Schwerpunkte.¹⁸⁰ Dabei neu war, dass der Bereich Genderpolitik die Themen „Vereinbarkeit“ und „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ unter einer Genderperspektive bearbeitete und nicht als frauen- und gleichstellungspolitisches Thema betrachtete. In den Projekten „Auch Männer haben ein Vereinbarkeitsproblem“ sowie „In Balance gutes Leben, gute Arbeit“ wurden zahlreiche Broschüren, Expertisen und Werkzeuge entwickelt, die auch heute noch anwend- und verfügbar sind (vgl. ebd.). Dies ist herauszuheben, da die Thematisierung der Vereinbarkeitssituation von Männern bis dahin in den Gewerkschaften ein blinder Fleck war. Die Interviewstudie „Auch Männer haben ein Vereinbarkeitsproblem“ war ein Kooperationsprojekt mit dem DGB, der Hans-Böckler-Stiftung und dem BMBF und leistete hier Pionier_innenarbeit (vgl. ebd.). Es wurden in diesem Zusammenhang mit dem DGB zahlreiche Materialien für betriebliche Interessenvertretungen zu dem Thema zur Verfügung gestellt und auch Qualifizierungen spezielle für Männer/Väter sowie betriebliche Interessenvertreter_innen angeboten u. a.:

- Toolbox Vereinbarkeit für Väter im Betrieb gestalten. Eine Arbeitshilfe für betriebliche Interessenvertretungen
- Zwischen Meeting und Masern. Bildungsmaterialien für betriebliche Interessenvertretungen zur Verbesserung der Vereinbarkeitssituation von Männern
- Männersache Vereinbarkeit. Modulares Schulungskonzept für Interessenvertretungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer (vgl. ebd.).

Dieses Schwerpunktthema wurde allerdings nicht mehr weiter bearbeitet, als der letzte männlich sozialisierte Genderbeauftragte den Bereich Genderpolitik 2012 verließ (vgl. 4.2.4). Weiterhin wurde im Projekt „Gender/Stress“ in Kooperation mit der Hans-Böckler-Stiftung anhand verschiedener Beschäftigungsbereiche (Handel, öffentlicher Dienst, IT-Branche) die genderspezifische Beurteilung von Arbeitsbedingungen, insbesondere von psychischen

¹⁸⁰ Aus diesen Bereichen finden sich auch Interviewpartner_innen im Sample dieser Untersuchung vgl. 3.3.

Belastungen vorgenommen (vgl. ver.di 2010b: 7). Dieses Thema ist für die Gewerkschaft im Rahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der diesbezüglichen Beratung von Betriebs- und Personalrät_innen relevant, da seit 1997 zusätzlich zu den mechanischen und physischen Belastungen die psychischen Belastungen ins Arbeitsschutzgesetz aufgenommen wurden (vgl. ebd. 4).

„Geschlechterrollenbilder und psychische Belastungen haben bisher eher einen geringen Stellenwert in den Organisationen. Sehr häufig wird gesagt, dass diese Fragen außerhalb der Erwerbsarbeit im Privaten zu klären seien. Die Einzelnen sollen sich einen Weg im Umgang mit ihren Belastungen suchen, das sei nicht Aufgabe der Organisation. Dem widersprechen sowohl gesetzliche Vorgaben wie die Erkenntnisse der Gesundheitswissenschaften.“ (ebd. 6)

Damit zeigt sich am Projekt „Gender/Stress“ auch, dass über die strategische Verzahnung von Arbeits- und Geschlechterpolitik, neue betriebliche Themen politisiert werden können, die zuvor individualisiert wurden.

Ein weiteres Beispiel für die Bearbeitung betrieblicher Themen unter Gendergesichtspunkten ist das „Drehbuch für Balance“. Es stellt bereits vorhandene genderpolitische Initiativen in ver.di vor und dokumentiert ihre Erkenntnisse und Ergebnisse. Dies geschieht anhand der Aspekte: tarifvertragliche Regelungen, Betriebsvereinbarungen, Projekte- und Themenschwerpunkte sowie ver.di-Positionen und Aktivitäten vor Ort (vgl. ver.di 2007b).

Behandelt werden:

1. Arbeitszeit: Gestaltung/Verteilung/Lage
2. (berufliche) Entwicklungschancen: Ausbildung/Weiterbildung/Wiedereinstieg
3. Vereinbarkeit von allen Lebensbereichen: Kinderbetreuung/Öffnungszeit von Behörden, Geschäften, Institutionen/Ehrenamt/Freizeitaktivitäten
4. Arbeitsplatzqualität: Gesundheitsprävention, Arbeitsplatzbedingungen
5. Existenzsicherung: Daseinsfürsorge/Mindestlohn/Arbeitsplatzsicherung (vgl. ebd. 11).

Das „Drehbuch für Balance“ ist damit die erste Sammlung von Handlungsbeispielen und Materialien, die auf 200 Seiten eine umfangreiche Bestandsaufnahme gewerkschaftlicher Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen in ver.di darstellt (vgl. ebd.).

Des weiteren wurde das Thema Gender in der Tarifpolitik von ver.di von Beginn an bearbeitet. Dass das Thema Gender hier schon früh gesetzt wurde, ist bemerkenswert, da die Tarifpolitik als Kernaktivität der Gewerkschaften ein jeher männlich besetztes und

entsprechend orientiertes Feld war und ist (vgl. 1.2.4).¹⁸¹ Insbesondere die tarifpolitische Grundsatzabteilung in ver.di hat sich mit der Genderperspektive befasst (vgl. Skrabs 2002).¹⁸²

„Die ersten Erfahrungen mit dem Gender-Mainstreaming-Ansatz haben wir im Tarifvertrag zur Altersteilzeit gemacht. Auch hier hat der Gesetzgeber nicht geprüft, welche Gruppen er ausschließt. In diesem Fall sollten die Teilzeitbeschäftigten ausgeschlossen werden, nur wer vollzeitbeschäftigt ist, sollte einen Anspruch haben. (...) Es gibt jedoch nach wie vor diskriminierende Bestandteile, die wir ändern möchten. Dies ist allerdings schwierig, da die Arbeitgeberseite meist männlich vertreten ist, und die Sichtweise eine völlig andere ist. Teilweise wollen sie es nicht wahrnehmen, teilweise können sie sich einfach nicht rein versetzen, was da an Diskriminierung steht.“ (Skrabs 2002: 82)

Auch wird darauf verwiesen, dass bereits eine der Gründungsorganisationen von ver.di, die ÖTV, Gender Mainstreaming in der Tarifarbeit umgesetzt hatte. So gab es dort eine Aufwertungskampagne für Frauenberufe (vgl. Gumpert et al. 2016)¹⁸³, Genderchecks für Tarifverträge und Gender- Trainings für Tarifsekretär_innen (vgl. ebd. 83ff.). Es gibt aber innerhalb von ver.di auch Gegenwind für Gender Mainstreaming in der Tarifpolitik: „Auch da gibt es Kollegen und Kolleginnen, die Probleme damit haben, die sagen, das ist doch geschlechtsneutral und nicht diskriminierend etc. Wir müssen uns also auch innerhalb der Organisation auseinander setzen.“ (ebd. 83).

Gender Mainstreaming in der Bildungsarbeit ist ebenso ein Thema, das den Bereich Genderpolitik von Anfang an begleitete. Hierbei war zunächst die Durchführung von Gendertrainings im Fokus, um für das Thema zu sensibilisieren und um in ver.di Genderkompetenz auf- und auszubauen. Hierauf wird im nächsten Abschnitt gesondert eingegangen. Darüber hinaus wurde das Projekt „GeQuab“ 2007 abgeschlossen, welches mit externen Projektpartner_innen wie Arbeit und Leben und Forschungsmitteln des BMBF Qualitätskriterien für die Konzipierung und Durchführung von gendergerechten Bildungsveranstaltungen entwickeln und umsetzen sollte. Das Programm umfasste auch eine Seminarleitungsqualifizierung, durch die 14 ver.di Bildungsarbeiter_innen zu Multiplikator_innen ausgebildet wurden (vgl. ver.di 2006:10f.).¹⁸⁴

181 Einige Beispiele hierzu finden sich auch im Abschnitt 4.3.

182 Die Abteilung bearbeitet grundsätzliche Themen wie Arbeitszeit, Demographie etc. und berät Tarifkommissionen bei der operativen Tarifpolitik, weiterhin ist ihre Aufgabe das für ver.di relevante Tarifgeschehen zu überwachen und zu dokumentieren (vgl. ver.di 2017h).

183 Die Kampagne der hessischen ÖTV „Frauen wollen mehr“ führte Anfang der 90er auch in der Gesamt ÖTV zu einer Aufwertungskampagne für Frauenberufe und ist in der zitierten Broschüre aus dem Jahr 2016 dokumentiert. Zudem wurden auf der Homepage zahlreiche Gewerkschaftsdokumente, die damit im Zusammenhang stehen, elektronisch zugänglich gemacht: <https://hessen.verdi.de/ueberuns/aufwerten-hessen/dokumente> (letzter Zugriff: 14.08.2017)

184 In den Interviews dokumentiert finden sich darüber hinaus Hinweise, dass im Fortgang des Projektes die Betriebsratsseminare entsprechend einer gendergerechten Didaktik überarbeitet wurden, die Zusammenstellung der Seminarleitungsteams nach Möglichkeit als Gender-Team erfolgen soll sowie bei allen Seminaren in ver.di Bildungsstätten eine Kinderbetreuung vor Ort angeboten wird (vgl. 4.3).

An dieser Stelle ist zu vermerken, dass nur eine Themen- und Projektauswahl des Bereiches Genderpolitik in diesem Abschnitt vorgestellt werden konnte, die Auswahl wurde zum einen anhand der eigenen Schwerpunkte des Politikbereiches sowie bzgl. der Relevanz für den direkten Praxiseinsatz von Gender Mainstreaming im Arbeitsalltag getroffen.

4.2.3.3 Gendertrainings

Seit ver.di Gründung bis Sommer 2017 haben in der Organisation ca. 50 ausgeschriebene Gendertrainings für Haupt- und Ehrenamtliche stattgefunden (eigene Berechnung nach internen Statistiken des Bereichs Genderpolitik). Es gab zudem auch Trainings für die Mitglieder des Bundesvorstands, teilweise mit externen Trainer_innen sowie kürzere Gendertrainings und Sensibilisierungsqualifizierungen speziell für Führungskräfte und maßgeschneiderte Trainingsangebote für Arbeitszusammenhänge auf Anfrage, welche nicht in der oben angeführten Auswertung enthalten sind. Den ver.di Gendertrainings lag folgender interner Anspruch zu Grunde:

„Gendertrainings sind ein erster wichtiger Schritt zum Erwerb von Genderkompetenz. Der Transfer in die eigene Arbeit kann nur gelingen, wenn Beratung bei spezifischen Arbeitsinhalten oder Projekten abgerufen und in Anspruch genommen wird.“ (ver.di 2004: 34)

Die Gendertrainings in ver.di waren in drei Phasen gegliedert, 1. Sensibilisierung 2. theoretischer Input und 3. handlungsorientierte Umsetzung, wobei auf die letzte Phase 50% der Zeitanteile des Trainings entfielen (vgl. ebd.).

Bis ins Jahr 2011 haben im jährlichen Durchschnitt vier Gendertrainings statt gefunden (eigene Berechnung nach internen Statistiken des Bereichs Genderpolitik). Von 2002 bis 2011 haben laut interner Statistiken des Bereichs Genderpolitik über 400 Personen an einem Gender Training teilgenommen. Etwa zwei Drittel der Teilnehmenden waren weiblich, die Entwicklung zeigte aber im Zeitverlauf einen klaren Anstieg von Männern in Gendertrainings (vgl. ebd.). Dies kann damit erklärt werden, dass Vereinbarkeit und Work-life-balance als Themen für Männer und Väter zunehmend präsenter wurden. In 2009 wurden die Trainingsressourcen deutlich gekürzt, so dass statt 30 Personen pro Training nur noch 15 teilnehmen konnten (vgl. ebd.). Im Jahr 2016 wurden zuletzt fünf Trainings ausgeschrieben und im Jahr 2017 drei mit einer jeweiligen Dauer von zweieinhalb Tagen (vgl. ver.di 2017g).

Die eigene Erfahrung als Teilnehmende bei einem Wochenend-Gender-Training bei ver.di im Jahre 2011 zum Thema „Vereinbarkeit - Ein Thema auch für Väter“ ergänzen diese Dokumentenbefunde. Auch wenn dies keine methodisch kontrollierte Erhebung war, so liefert sie einen kleinen Einblick in die Gender-Trainingspraxis von ver.di und illustriert die

Umsetzung der beschriebenen Konzeption. Entsprechend des Titels waren rund zwei Drittel der Teilnehmenden Männer, viele hatten bereits erste Erfahrungen mit Gender-Trainings. Die Seminarleitung bestand aus einem Gender-Team. Die Zielsetzung des Seminars schien folgende Aspekte zu enthalten: Die Teilnehmenden sollten die eigene Vereinbarkeitssituation reflektieren. Außerdem sollte Akzeptanz und Einsatzbereitschaft für ein erweitertes Vereinbarkeitskonzept geweckt werden. Gleichsam sollte eine Sensibilisierung für das Thema Vereinbarkeit für beide Geschlechter bei betrieblichen Interessenvertretungen erfolgen. So gab es z. B. eine Übung in der die Teilnehmenden ihre eigene Vereinbarkeitssituation von Beruf und Privatleben im Lebensverlauf aufzeichnen und miteinander diskutieren sollten. Hier zeigte sich, dass die Homogenität der Gruppe in Bezug auf ein höheres Lebensalter (fast Rentner_innen) sowie Vorerfahrungen mit Gendertrainings gewisse Fokussierungen in den Diskussionen legte. Vereinbarkeitsfragen von Kinderlosen und pflegenden Angehörigen blieben unterbelichtet und wurden vom Gender-Team selbst in die Debatte eingebracht. Erkenntnisreiche Prozesse im Seminar schienen sich zudem am Kaffeeautomaten in der Pause abzuspielen. So konstatierte eine Teilnehmerin, dass es heute keine Frauenbewegung mehr gäbe, was von anderen Teilnehmenden mit antifeministischen Äußerungen kommentiert wurde. Gleichzeitig äußerte ein Teilnehmer Unverständnis für Frauen bei der Bundeswehr, dies sei ein Männerberuf und Frauen würden gebären und nicht töten. Hierzu ist es wichtig zu wissen, dass die Frau dieses Teilnehmers einer gut bezahlten Arbeit nachging, während der in Elternzeit war. Er ließ sich dennoch von weiteren Argumenten nicht überzeugen. Es entwickelt sich eine weitere Diskussion zum *gender pay gap*. Hier wurde unter anderem genannt, dass dieses für eine Teilnehmerin im öffentlichen Dienst bei gleicher Tätigkeit und Erfahrungsstufe nicht wahrnehmbar sei. Diese Perspektive wurde von einem männlichen Kollegen verneint. Die in der Literatur empfohlene (vgl. 1.1.4) subjektorientierte Offenheit und Hinweise zu Essentialisierungs- und Generalisierungsfallen wurden beim beschriebenen Training beachtet, aber durch die fehlende Nachbetreuung wurde deren nachhaltige Veränderung vernachlässigt. Die im Pausengespräch geäußerten Stereotypen zeigen ein zentrales Problemfeld von Gender-Trainings auf. Diesbezüglich ist hingegen ermutigt, dass Gender Trainings grundsätzlich einen sozialen Wandel befördern können. So hat die Aussage eines aktiven Gewerkschafters, bei einem anderen ver.di Gender-Training überrascht: „Das dauert halt lange. Ich bin in den 70ern auch angetreten um den Gegensatz von Arbeit und Kapital aufzuheben, hab ich auch nicht geschafft. Ein langer Atem ist notwendig.“ Darin dokumentiert sich, dass bei den Mitgliedern von ver.di Potenzial für ein politisches

Engagement zu Gender Mainstreaming besteht, aber gleichsam Geschlechterstereotype im Gewerkschaftsalltag präsent sind, wie das Pausengespräch veranschaulichte.

4.2.3.4 Fachtagungen und -veranstaltungen

Seit 2005 veranstaltet der Bereich Genderpolitik ein bis zwei „Gender Fachdialoge“ resp. „Fachdialoge Gender“ pro Jahr. Bisherige Themen waren u. a.: Zielgruppenorientierung, Finanz- und Wirtschaftskrise, Kommunalfinanzen, Entgeltgleichheit, Väter, Gute Arbeit (vgl. ver.di 2017g). Seit 2011 fanden die meisten Genderdialoge im Themenfeld Diversity/AGG statt, bisher gab es dazu insgesamt 10 Fachdialoge mit verschiedenen Schwerpunkten (vgl. ebd.). Die Zielsetzung dieses ganztägigen Fachveranstaltungsformates wird wie folgt beschrieben:

„Bei unseren Fachtagungen mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen stehen Ansatzpunkte und Praxiserfahrungen im Mittelpunkt, die dazu beitragen, Genderaspekte und Geschlechterdemokratie in gesellschaftliche und organisationale Zusammenhänge zu implementieren und umzusetzen. ver.di bietet damit eine Plattform zum Austausch für Expertinnen und Experten aus Theorie und Praxis, aus Organisationen und Unternehmen.“ (ver.di 2017g)

Das Veranstaltungskonzept sieht damit die dialogische Begegnung zwischen gewerkschaftlich Aktiven, Interessenvertretungen und Genderexpert_innen vor, um einen Austauschraum für Gender Mainstreaming in ver.di zu bieten, der nach innen und außen wirkt. Der Teilnehmendenkreis umfasst(e) in der Regel 30-70 Personen.¹⁸⁵

Ein Meilenstein im Veranstaltungsspektrum des Bereichs Genderpolitik war die Gendermesse im Jahr 2009. Die dreitägige Veranstaltung sollte in ver.di und anderen Gewerkschaften zu Gender Mainstreaming aktive haupt- und ehrenamtliche Kolleg_innen vernetzen und mit externen Genderexpert_innen in Austausch bringen (vgl. ver.di 2009). Das 88 Seiten umfassende Programmheft präsentiert zudem Projektinitiativen und verschiedene Fassetten rund um Themenbereiche und Probleme von Gender Mainstreaming. Das vielfältige Programm umfasste vier Fachvorträge, 16 Workshops, eine Podiumsdiskussion, parallel laufende Messestände, einen feministischen Stadtrundgang, und eine Vernissage zu Genderthemen wie Arbeits- und Gesundheitsschutz, Bildungsarbeit, Vereinbarkeit, Gender Budgeting, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, der Finanz- und Wirtschaftskrise und Diversity. Auch wurden zahlreiche Praxisbeispiele und Anregungen für betriebliche Interessenvertre-

¹⁸⁵ Die Autorin bezieht sich bei dieser Angabe auf ihre eigenen Praktikumserfahrungen und Teilnahmen an den Gender Fachdialogen.

tungen präsentiert und diskutiert (vgl. ebd.).¹⁸⁶ Es ist von keiner anderen bundesdeutschen Gewerkschaft eine ähnlich umfassende und mit bundesweiter Genderexpertise bestückte Veranstaltung bekannt, weshalb die Gendermesse von ver.di nicht nur ein Meilenstein für die Organisation war, sondern auch in der Debatte um die Umsetzung von Gender Mainstreaming in den deutschen Gewerkschaften eine Besonderheit darstellt.

4.2.4 Genderpolitik im Wandel: Erfolge, Umbrüche, Rückschläge

Wie bereits anhand der vorherigen Schilderungen klar geworden ist, wirkte der Bereich Genderpolitik im Untersuchungszeitraum nach innen und außen. Dabei gab es trotz der erfolgreichen Bearbeitung einer vielfältigen Themenlandschaft auch immer wieder Widerstände und Ressourcenprobleme zu überwinden (vgl. 4.3). Im Folgenden werden zwei evaluative Bestandsaufnahmen von Gender Mainstreaming in ver.di vorgestellt sowie die sich ab 2012 zuspitzende Ressourcenproblematik des Bereichs Genderpolitik beschrieben. Beides baut eine inhaltliche Verbindung zu den Interviewergebnissen auf, die im Abschnitt 4.3. vorgestellt werden.

Die erste inhaltliche Bestandsaufnahme erfolgte vom Bereich Genderpolitik selbst im Jahr 2006. Sie ist in einer Broschüre veröffentlicht, welche drei inhaltliche Schwerpunkte aufweist. Zum ersten eine Dokumentation der Tätigkeitsfelder und Arbeitsergebnisse von 2003 bis 2006 (vgl. ver.di 2006: 3f.). Zum zweiten einen Rückblick und konzeptionelle Überlegungen zur Programmatik von Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie in ver.di, welche Vorbehalte und Nutzen den Konzepten gegenüber herausstellt (vgl. ebd.). Drittens werden die Phasen der Implementierung von Gender Mainstreaming in ver.di rekapituliert (vgl. ebd.). Folgende Hemmnisse werden in der Bestandsaufnahme beschrieben:

- politische Vorbehalte
- Empfindung als Zumutung und Angriff
- keine Handlungsnotwendigkeit mehr, bereits erledigt
- Vielzahl an Anforderungen und Handlungszwänge im Tagesgeschäft
- Arbeitskultur ist reproduktionsvergessen
- Delegationsprinzip an Genderbeauftragte
- Nicht ausreichend geklärtes Verhältnis zur Frauen- und Gleichstellungspolitik (vgl. ebd. 18ff.).

¹⁸⁶ Anwesend waren ca. 100 Personen (Erinnerung aus eigener Teilnahme).

Die Autor_innen aus der Abteilung Genderpolitik resümieren daran anknüpfend, dass es schwer ist, die Grundidee von Gender Mainstreaming zu vermitteln: „Gender ist nicht irgend etwas, dass andere machen und keineswegs etwas, das zusätzlich ist, sondern mittelfristig ein integrierter Teil des eigenen Arbeitshandelns im Sinne einer erweiterten Kompetenz.“ (ebd. 19). Sie ziehen auch erste Lehren aus ihren Erfahrungen:

„Im Laufe unserer praktischen Beratungs- und Unterstützungsarbeit haben wir jedenfalls feststellen können, dass sich Gender Mainstreaming häufig weniger durch ein in sich abgeschlossenes Gender-Training als durch die Verbindung mit fachlichen Fragestellungen sowie einer angeleiteten und gemeinsamen Erarbeitung möglicher Anknüpfungspunkte in die Organisation und ihre Facharbeit hinein transportieren lässt. Wesentlich dabei ist, dass konkrete Verabredungen oder Planungen die Folge gemeinsamer Arbeit sind. Sonst läuft ein solcher Prozess Gefahr, schnell zu ‚versickern‘.“ (ebd. 28)

Eine weitere Auswertung erfolgte in etwa zeitgleich intern mit dem „GAP-Abschlussbericht“ im Jahr 2006, der auf 13 Interviews mit Hauptamtlichen aus der ver.di Bundesverwaltung beruht (vgl. Reuyß et al. 2006: 4). Ziel war es, Hemmnisse für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in ver.di zu identifizieren. Dabei wurden insbesondere folgende abwehrenden Argumentationsmuster, die spezifisch für Gewerkschaften sind, identifiziert:

- „1. Das gewerkschaftliche Kerngeschäft der Tarifpolitik hat Vorrang vor allem anderen! (...)“
2. Die Umsetzung von Gender Mainstreaming führt zu einer Ungleichbehandlung - dies ist mit gewerkschaftlichen Grundwerten unvereinbar! (...)“
3. Gewerkschaftsarbeit bedeutet Verallgemeinerung ↔ Umsetzung von GM verlangt Differenzierung! (...)“
4. Die Gewerkschaftswelt ist männlich geprägt und verschließt dadurch den Blick auf die privaten Lebensverhältnisse! (...)“
5. „Gewerkschaftsarbeit ist Feuerwehr-Arbeit!“ (...)“
6. In Gewerkschaften besteht ein Widerspruch zwischen dem hauptamtlichen Top-Down-Vorgehen und dem Anspruch ehrenamtlicher, basisdemokratischer Strukturen!.“ (ebd. 5ff.)

Darüber hinaus wurde für die Umsetzung von ver.di auf der organisationalen Ebene festgestellt, dass der Bereich Genderpolitik keinen hohen Stellenwert im Vorstand hat, dass Genderarbeit zu problematisierend und zeitraubend ist, unkonkret und statisch bleibt, sowie nicht ernst genommen und anerkannt wird (vgl. ebd.). Auch die Diskrepanz zwischen den eigenen Arbeitsbedingungen und den Kampagnen nach außen wird thematisiert sowie die mangelnde Ressourcenausstattung der Genderbeauftragten bemängelt (vgl. ebd.). Ebenso wie die fehlende Evaluation der praktischen Genderarbeit beanstandet. Zudem werde Gender Mainstreaming mit Frauen- und Gleichstellungspolitik gleichgesetzt und im Zuge dessen

diskreditiert (vgl. ebd.). Auf der individuellen Ebene werden Wissens-, Kompetenz-, und Motivationsmängel identifiziert, es sei wegen der Arbeitsüberlastung schwierig Gender Mainstreaming umzusetzen, weil es zu wenig verpflichtend ist (vgl. ebd.). Auch fehle das Engagement von Männern und die weiblichen Führungskräfte adaptieren männliche Führungsstile (vgl. ebd. 7ff.).¹⁸⁷

Im Bericht werden folgende Leitideen für die weitere Umsetzung von Gender Maistreaming in ver.di vorgeschlagen: Klares *commitment* und Leitbildfunktion vom Vorstand, Wertschätzung von Erfolgen und Sanktionierung von Misserfolgen, instrumentelle Vielfalt und Varianz bei der zeitlichen Umsetzung, zielgruppenspezifische Unterstützungsangebote und gezielte Evaluation (vgl. ebd. 19). Begünstigt werden könnte dies durch Gender Coaching als *training on the job*, Erfahrungslernen, Gender als Qualitätsmanagement, zielgruppenspezifische Qualifizierungen, eine gendersensible Führungskultur und Personalentwicklung (ebd. 20ff.). Zudem wird angeregt eine genderorientierte Selbstverständnisdebatte zu den Leitlinien gewerkschaftlichen Handelns „Quo vadis ver.di?“ (ebd. 24) zu führen und Gender erweitert als Synonym für die Vielfalt der Lebensverhältnisse von Frauen und Männern zu denken (vgl. ebd. 25), was die Konzeption von Gender Mainstreaming bei ver.di konzeptionell auch so vorsieht (vgl. Beschreibung zur Genderprüfung im Abschnitt 4.2.3).

„Genderkompetenz impliziert einen bewussteren und differenzierteren Blick auf Lebensverhältnisse und Lebenslagen von Frauen und Männern. Dies könnte Ausgangspunkt sein für einen anderen (interessierteren, sorgsameren) Umgang mit persönlichen Bezügen und Lebenssituationen im unmittelbaren Kreis der KollegInnen. Andersherum könnte ein solcher Umgang den Blick dafür schärfen, dass ‚Gender‘ unmittelbar mit dem eigenen Lebens- und Arbeitsumfeld zu tun hat und nicht nur in den Arbeitsinhalten, sondern auch in der Arbeitsorganisation und der Arbeitsteilung steckt. Wir von SowiTra plädieren dafür, den Bedeutungsgehalt von Gender ganz entschieden in diesem Sinne auf die Vielfältigkeit von Lebensverhältnissen auszuweiten, ohne dadurch den Fokus auf Geschlecht als einer zentralen Kategorie sozialer Ungleichheit zu verlieren.“ (Reuyß et al. 2006: 25)

Mit dieser Feststellung wurde der Finger auf eine Wunde gelegt: Gender Mainstreaming als Organisationsstrategie kann nur gelingen, wenn es zu einem wirklichen *top-down*-Prozess kommt, der verpflichtend für alle ist und auch mit den notwendigen Kontrollmechanismen arbeitet.

Diese nicht sehr positiven Auswertungsergebnisse auf der inhaltlichen Ebene korrespondierten mit personellen Umbrüchen im Bereich Genderpolitik, der die Genderbeauftragten und

¹⁸⁷ Zudem erfolgt eine Auswertung der genannten Einschätzungen von Frauen und Männern im Vergleich, auf die an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird.

das jeweilige Vorstandsmitglied betrafen. Margret Mönig-Raane, die im Vorstand von 2001 bis 2011 zuständig war, wurde 2011 verrentet und von Stefanie Nutzenberger abgelöst. Das erste Gender-Team bestand von 2001 bis - zur jeweiligen Verrentung - 2006/2007. Das zweite Gender-Team von 2006/2007 bis 2012.

Dann wurde das Gender-Team aufgelöst und besteht seitdem als „Gendersolo“. Der männliche Part wechselte organisationsintern auf eine andere Stelle. Seit dem gibt es nur noch eine halbe Stelle der Bundesgenderbeauftragten. Dies entspricht einer Stellenkürzung um eine volle Stelle.¹⁸⁸ Damit ist eine thematische Annäherung an Frauen- und Gleichstellungspolitik sowie das Wegfallen bestimmter Themenfelder z. B. Väter/Männer und Vereinbarkeit verbunden gewesen (vgl. ver.di 2017g). Ab 2012 gab es weniger Gendertrainings, ca. zwei bis drei pro Jahr. Mit der zunächst verbliebenen Kollegin wurde die thematische Fokussierung auf Gesundheit sowie Diversity fortgeführt, bis auch sie kurz danach den Arbeitsbereich wechselte. Heute ist von Ursprungssystem nur eine halbe Stelle der Bundesgenderbeauftragten übrig geblieben, welche von einer Kollegin aus dem Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik zu 50% übernommen wurde (vgl. ver.di 2017d). Da im Bereich Frauen und Gleichstellungspolitik demgegenüber keine Stellenkürzung vorgenommen wurde, war deutlich, dass der Ressourcenabbau einseitig im Genderbereich erfolgte. Zusammenfassend kann dieser Ressourcenabbau jedoch als ein strategisches Zeichen für den generellen Bedeutungsverlust der Gleichstellungspolitik in ver.di gewertet werden. Das Wirken der Bundesgenderbeauftragten im Team sowie das Besetzen von Vereinbarkeit als Männer- und Väterthema hat neben der grundsätzlichen Themenvielfalt den Bereich Genderpolitik in ver.di bis 2012 ausgezeichnet. Mit dem Ressourcenverlust ging also auch ein inhaltlicher und qualitativer Profilverlust einher. Ebenso ging das Alleinstellungsmerkmal des Bereiches Genderpolitik im Vergleich zu anderen Gewerkschaften und auch die externe Vernetzung mit Genderexpert_innen weitestgehend verloren. Vor diesem Hintergrund ist die eigene empirische Untersuchung als Zustandsbeschreibung vor den personellen Kürzungen zu verstehen. Daher erfolgt an dieser Stelle ein kurzer Ausblick auf die aktuelle Perspektive des Bereichs Genderpolitik nach mehr als 15 Jahren Umsetzungspraxis von Gender Mainstreaming in ver.di.

Die geschlechterpolitische Strategie des Gender Mainstreaming hat in ver.di an Bedeutung verloren und ist durch die des Diversity Management weitestgehend ersetzt worden.

¹⁸⁸ Es gab auch fachlich begründeten Protest von Gewerkschafter_innen und Gender-Expert_innen gegen den Stellenabbau, da damit verbunden die Gefahr gesehen wurde, dass Gender Mainstreaming sein eigenständiges Profil in ver.di verliert und bereits erreichte geschlechterpolitische Fortschritte mit der Zeit wieder verschwinden. Es wurde im Frühjahr 2012 ein offener Brief an Frank Bsirske und den Bundesvorstand ver.di verfasst mit dem Titel: „Genderpolitik stärken und ausbauen - Stellenkürzung ist Rückschritt!“ Leider hatte die Initiative, wie dargestellt, keinen Erfolg und die Stellen wurden wie geplant abgebaut.

Exemplarisch für diese Entwicklung steht, dass der Gender Fachdialog zum Thema „Blick zurück - Blick nach vorn. 15 Jahre Gender und Diversity in ver.di, 15 Jahre in die Zukunft gedacht“ in einem größeren Rahmen mit vergangenen hauptamtlichen Protagonist_innen des Bereichs Genderpolitik stattfand (vgl. ver.di 2017g). Statt 15 Jahre Gender Mainstreaming zu würdigen und auf die spätere Erweiterung von Diversity als zusätzlicher Strategie zu verweisen, wurde beides gleichgesetzt. Dabei steht die konzeptionelle Verbindung von Gender Mainstreaming und Diversity in ver.di am Anfang. Eine Vernetzung und Kräftebündelung mit der Arbeit der Personengruppen ist nur ansatzweise vorhanden und die gewerkschaftliche Aufgabe „Integration von Vielfalt“ zeichnet sich bis heute nicht in den Gremiensstrukturen von ver.di ab. Mit Diversity steht bei ver.di nicht mehr die Wirkung der gewerkschaftlichen Arbeit für die Gleichstellung der Geschlechter im Vordergrund, sondern die interne Personalpolitik und die Nicht-Diskriminierung von Personen aufgrund eines zugeschriebenen Merkmals. Vor diesem Verlust einer eigenständigen Kritikperspektive haben schon im Gründungsprozess Frauenpolitikerinnen gewarnt:

„Wobei man immer aufpassen muss, dass es tatsächlich eigenständig bleibt. Dass nicht plötzlich der Bereich Gender-Politik in die Frauenpolitik abgeschoben wird und umgekehrt, dass z. B. die hauptamtlichen Frauensekretärinnen zu viele Gender Mainstreaming-Anteile machen. Es muss wirklich koordiniert und ergänzt werden. Aber es muss immer eine klare Abgrenzung da sein von der Aufgabenstellung her, denn sonst wird Gender Mainstreaming wieder allein in die Frauenecke abgeschoben und das ist es nicht. Also es muss wirklich zum Konzept der Organisation werden.“
(Oberst 2003: 205; darin Interview mit einer ver.di Landesfrauensekretärin)

Postindustrialisierung, Migrationsbewegungen, Globalisierung und Digitalisierung stellen zudem aktuelle Herausforderungen für ver.di dar, die nur mit einer fachlich breit aufgestellten und basisorientierten Gender- und Diversitätspolitik zu bewältigen sind, die sich aber klar von Managementpolitiken und Arbeitgeberstrategien abgrenzt und beginnt, intersektionale Perspektiven in der Gewerkschaftspraxis von ver.di diskutier- und streitbar zu machen. Auch das Thema Digitalisierung wird vom Bereich Genderpolitik am Rande ohne eigene politische genderpolitische Schwerpunktsetzung beleuchtet. So erschien zuletzt ein Querschnitt zum Thema „Was bedeutet die Digitalisierung der Arbeitswelt für Frauen?“ der sich auf eine spezifische Auswertung des DGB Index Gute Arbeit bezieht (vgl. ver.di 2017g). Welche weitere inhaltliche Profilbildung und Schwerpunktsetzung hier aus genderpolitischer Sicht erfolgt bleibt abzuwarten.

4.2.5 Denkanstöße für die Interviewergebnisse

An die Erkenntnisse und Informationen aus diesem Teilkapitel anknüpfend lassen sich einige Aspekte festhalten, die für die Reflexion der Interviewergebnisse relevant sind. In der organisationalen Praxis und im gewerkschaftlichen Diskurs werden Gender Mainstreaming, Frauenpolitik, Vereinbarkeit und Work-Life-Balance sowie Diversity oftmals nicht voneinander getrennt. Auch wenn es in den Satzungs- und Konzeptpapieren anders vorgesehen ist. Was an den genannten Begrifflichkeiten in einer Organisation kursiert, beeinflusst bei den Akteur_innen (und in der Organisation) das Bild von Gender Mainstreaming resp. Genderkompetenz. Diese kategoriale Vermischung kann Nachteile für die Umsetzung von Gender Mainstreaming haben. Denn sofern es individuell differierende und keine gemeinschaftlich getragene Interpretation gibt, was Gender Mainstreaming ist, kann jede/r es umsetzen, wie sie/er es gerade möchte. Dennoch reicht es nicht, auf der konzeptionellen Ebene trennscharf zu definieren, sondern die verschiedenen Konzepte müssen in der Praxis mit konkreten Kriterien verbunden werden, z. B.: Welche Indikatoren für die Zielerreichung gibt es? Was passiert, wenn ein Ziel erreicht wurde? Wie lange wird welche Maßnahme durchgeführt? Wann erfolgt eine Evaluation? Wie kommuniziert man über die Konzepte in der Organisation?

An dieser Stelle soll mit dem Bild des Tankers der Kreis geschlossen werden, mit welchem der Abschnitt 4.1 zur ver.di Gründung begann:

„Gender Mainstreaming wurde einfach noch als etwas zusätzliches angesehen, als Ballast, der den Fortgang erschweren kann. Und nicht als etwas Integratives, das einem dicken Kahn wie einer Gewerkschaft zu einer schnittigeren, durchsetzungsstärkeren Form verhelfen kann.“ (Mönig-Raane zit. in Lang et al. 2004: 200)

Dies antwortete die ehemalige stellvertretende Vorsitzende von ver.di, Magret Mönig-Raane in einem Interview auf die Frage nach dem *worst case* Szenario für Gender Mainstreaming in ver.di im Jahr 2020. Und so stellt sich nun im Hinblick auf die Ergebnisse der Interviewstudie von 2011 daran anschließend die Frage: Was ist aus Gender Mainstreaming geworden? Ist es im Arbeitsalltag von ver.di angekommen? Oder ist es ein Relikt vergangener Zeiten?

4.3 Die Gender-Kluft bei ver.di: Ergebnisse der Interviewauswertung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der 19 problemzentrierten Expert_inneninterviews dargestellt.¹⁸⁹ Die Auswertung erfolgte mittels der dokumentarischen Methode (vgl. 3.2.4). Die Ergebnisdarstellung im Rahmen der sinngenetischen Typenbildung (vgl. ebd.) gliedert sich in fünf Bereiche, welche verschiedene Aspekte der bei ver.di identifizierten Gender-Kluft repräsentieren. Das dabei zugrunde liegende Kategorienraster wurde induktiv aus dem Material heraus gebildet und umfasst verschiedene Spannungsfelder zu Gender-Mainstreaming bei ver.di.

Ein Teil der diagnostizierten Gender-Kluft verweist, basierend auf den rekonstruierten empirischen Befunden, auch auf Egalitätsmythen (Funder et al. 2006) und rhetorische Modernisierung (Wetterer 2002). Die eigenen Analysen heben zudem hervor, dass sich zwischen Gleichheitsanspruch und Wirklichkeit im organisationalen Geschlechterverhältnis noch immer eine strukturelle Kluft der Geschlechterungleichheit auftut, welche jedoch im Alltag u. a. von quantitativen Gleichheitsfortschritten oder einer Gleichheitsrhetorik überdeckt wird. Der Begriff Kluft soll hier verdeutlichen, dass sich ein strukturelles Defizit gebildet hat, das nicht so einfach überwunden werden kann. Diese Kluft wird von den Akteur_innen in ihrem Arbeitsalltag durch kulturelle resp. kommunikative Praxen in der Organisation überdeckt. Gleichzeitig gibt es an vereinzelten Stellen auch strukturelle Fortschritte, die jedoch nur eine geringe kulturelle Ausstrahlungswirkung in andere Organisationsbereiche hinein entfalten können. Auch wenn die deutsche Übersetzung des englischen Begriffs *gender gap* ebenfalls Gender-Kluft lautet, so ist die Verwendung hier nicht analog. Verweist doch das *gender gap* (vgl. 1.2.4) auf ökonomische Parameter der Ungleichheit zwischen Frauen und Männern (siehe auch entsprechend *gender pension gap* und *gender care gap*).¹⁹⁰

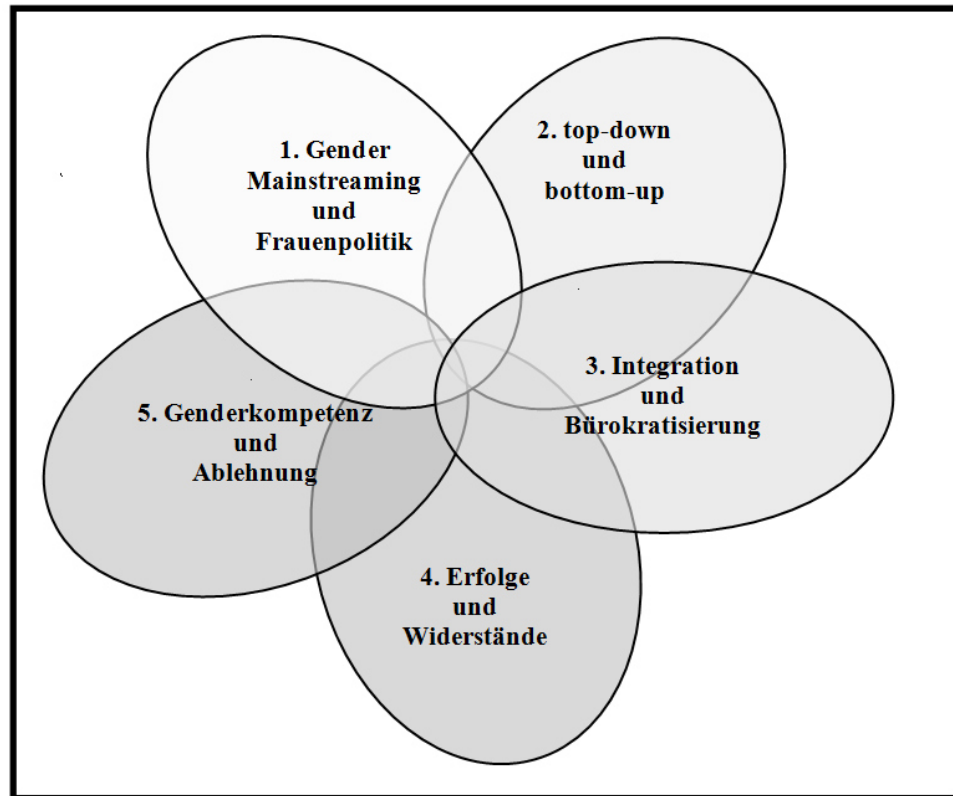
Nach Ansicht der Autorin konstituiert sich die in ver.di existierende Gender-Kluft aus den fünf induktiv gebildeten Spannungsfeldern, die sich bei der dokumentarischen Auswertung der Interviews im Rahmen der sinngenetischen Typenbildung herauskristallisiert haben. Diese Spannungsfelder bewegen sich im Anschluss an Acker (1990) oft unterhalb der Bewusstseinsebene der befragten Akteur_innen und werden durch sie sowohl strukturell als auch kulturell im Organisationshandeln konstituiert und reproduziert. Auch die Mikropolitik kommt hier ins Spiel. So sind die Spannungsfelder, welche die Gender-Kluft bei ver.di bilden,

¹⁸⁹ Eine Übersicht der befragten Personen befindet sich im Methodenkapitel im Abschnitt 3.3.

¹⁹⁰ Das *gender gap* bezeichnet ebenfalls die sprachliche Verwendung einer geschlechtvielfältigen Schreibweise mit einem Unterstrich, wie sie auch in dieser Arbeit verwendet wird. Um diese linguistische Anwendungsform geht es an dieser Stelle nicht, auch wenn sie verdeutlicht, dass es ebenso positive Konnotationen des Begriffs *gender gap* resp. Gender-Kluft gibt im Sinne der Darstellung von freien sprachlichen Räumen für geschlechtliche Vielfalt.

als Ergebnisse von vorherrschenden Machtverhältnissen und ihrer informellen Aushandlung zu verstehen. Sie dokumentieren gleichsam, welche Bedeutung den verschiedenen Akteur_innen in Aushandlungsprozessen um Gender Mainstreaming bei ver.di zukam.

Die fünf Spannungsfelder der Gender-Kluft bei ver.di



Quelle: eigene Darstellung

Die fünf Aspekte der Gender-Kluft beziehen sich alle organisationsspezifisch auf ver.di, sind aber, wie sich bei der Lektüre feststellen lassen wird, Problematiken, die im Allgemeinen im Forschungsstand zu Gender Mainstreaming in anderen Untersuchungskontexten ebenso auftauchen (vgl. Crčić 2017; Stiegler 2016). Besonders ist die Art der Verschränkung und das Zusammenwirken dieser Aspekte bei ver.di. Dies wird anhand der ausgeführten Äußerungen der Interviewpartner_innen verdeutlicht.

Wie bereits vorher beschrieben, lag der Schwerpunkt der Interviews auf dem Ergründen von Sicht- und Umgangsweisen (Orientierungsmustern) der Hauptamtlichen bei ver.di in Bezug auf Gender Mainstreaming. Berücksichtigt werden zudem auch ihre Perspektiven auf Frauen- und Gleichstellungspolitik, Quotierungen, Gendertrainings sowie Genderkompetenz. Relevant für die Konstitution der Orientierungsmuster waren die internen Aushandlungsprozesse, in denen sich die Hauptamtlichen in ihrem Arbeitsalltag bewegten. Dabei traten Spannungsfelder und Konflikte zu Tage, die in der Auswertung eingehender beleuchtet wurden (siehe

Schaubild), denn sie sind ein Indikator dafür, ob und wie Gender Mainstreaming in den Arbeitsalltag von ver.di integriert wurde und wo es in der Umsetzung an Grenzen gestoßen ist.

4.3.1 Gender Mainstreaming und Frauen- und Gleichstellungspolitik

„Auf der einen Seite Fraueninteressen,
auf der anderen Gender Mainstreaming.“
(Frau Aybauer)¹⁹¹

Gender Mainstreaming ist in ver.di von frauenbewegten Gewerkschafter_innen durchgesetzt worden. In der organisatorischen Struktur und ihrer Umsetzung wurden allerdings die Grenzen von Frauenpolitik auf der einen Seite und Gender Mainstreaming auf der anderen Seite nicht im Sinne einer sich ergänzenden Doppelstrategie,¹⁹² sondern in einer parallelen Doppelstruktur aufgelöst. Mitunter kennzeichnet eine Doppelstrategie, dass beide konzeptionelle Komponenten gleichwertig in der Organisation verankert sind. Das Verständnis der Doppelstrategie ist in Anlehnung an den Forschungsstand wie folgt: „Gender Mainstreaming als Konzept umfasst und ergänzt in einer Doppelstrategie bisherige frauen- und gleichstellungspolitische sowie männerpolitische Maßnahmen, es ersetzt sie nicht.“ (Färber/Geppert 2004: 661). Das Verhältnis der beiden Strategien in ver.di zueinander ist allerdings ein anderes. Zum einen begründet sich dies aus der Implementierung in der Satzung (vgl. Abschnitt 4.2), wo kein gleichberechtigter Handlungs- und Aktionsradius der beiden Politiken gegeben ist. Vielmehr wird Gender Mainstreaming als Fachpolitik im Rahmen der Frauen- und Gleichstellungspolitik eingeführt, ohne eigene ehrenamtliche Vertretungsstrukturen und ohne Vertretung in den ehrenamtlichen ver.di-Gremien der verschiedenen Fachbereiche und Ebenen. Der Unterschied lässt sich auch im Vergleich zu den Kommunen ziehen, wo oftmals Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte das Gender Mainstreaming als neue Zusatzaufgabe bekamen und sich damit konfrontiert sahen, Frauenpolitik und Gender Mainstreaming gleichzeitig zu verfolgen, ohne dass es die entsprechenden Ressourcen für die Umsetzung beider Konzepte gab. In anderen Gewerkschaften sieht dies etwas anders aus. So hatte z. B. auch die IG Metall eine Stabsstelle für Gender Mainstreaming, die an den Vorstand angegliedert war, eingerichtet, welche auch unabhängig von der Abteilung Gleichstellungspolitik bestand und eher intern innerhalb des hauptamtlichen Apparates aktiv war. Problematisch

¹⁹¹ Diese knappen Ausrufe sind den Interviews entnommen und dienen der einführenden Veranschaulichung der verschiedenen Spannungsfelder der Gender-Kluft.

¹⁹² Ausführliche Ausführungen zum Thema Doppelstrategie siehe im Forschungsstandkapitel.

an einer Doppelstruktur ist demgegenüber, dass sie neue Schnittstellenproblematiken und Konkurrenzen um begrenzte Ressourcen hervorrufen kann. Diesen Sachverhalt und die Folgen daraus verdeutlichte auch Herr Seiler anhand seiner eigenen Erfahrungen:

„Gender Mainstreaming fand Eingang (...) auf Initiative von sehr gut organisierten Frauenstrukturen, die Gender Mainstreaming als ein Organisationsprinzip in die Satzung haben hineinschreiben lassen. Oder durch ihr Engagement Sorge dafür getragen haben, dass das passiert. Und damit ging gleichzeitig einher, dass Ressourcen geschaffen wurden für die Implementierung von Gender Mainstreaming. (...) [Es wurde ein]¹⁹³ eigenständiger Bereich, weil es eben eine Doppelstrategie gab, sowohl Frauen- und Gleichstellungspolitik als auch Genderpolitik [zu betreiben]. (...) Also mir sind keine Überschneidungen bekannt. Es lief parallel. Also so, wie es in der Satzung auch vorgesehen war, sollte es wirklich eine Doppelstruktur sein. Eine Doppelstrategie auch.“ (Herr Seiler)¹⁹⁴

Das aus dieser Ausgangssituation entstandene konfliktive Verhältnis der beiden für Frauen- und Gleichstellungspolitik sowie Gender Mainstreaming hauptamtlich verantwortlichen Abteilungen wurde zunächst gar nicht, später nur zögerlich bearbeitet, wie die beiden folgenden Passagen zeigen. Zusätzlich verschärft wurde die Situation durch die gleichzeitig bestehende Konkurrenz beider Bereiche um die Gunst und Zustimmung der Organisation:

„Ich hab das, so lange ich das hier mache, eher immer als Konkurrenz wahrgenommen. Also derjenigen, die Gender Mainstreaming machen, zu denjenigen, die Frauen- und Gleichstellungspolitik machen. Wo es eher immer das Bedürfnis gab, sich abzugrenzen. Zu sagen, wir machen aber doch Frauen und nicht Gender und andersrum. Was sicherlich auch etwas mit der Frage von Ressourcenverteilung zu tun hatte. Aber vor allem auch mit der Frage der positiven Wahrnehmung, wer wird denn jetzt von der Organisation mehr wertgeschätzt. Also will die Organisation mehr Frauenförderung oder will die Organisation mehr Gender Mainstreaming. Ein Wettstreit um die Gunst der Wahrnehmung in der Organisation. Es gab da einfach immer eine Konkurrenz.“ (Herr Seiler)

Demzufolge ließ sich in den Interviews auch keine wechselseitige Unterstützung im gewerkschaftlichen Arbeitsalltag z. B. bei Ressourcenfragen und innerorganisatorischen Entscheidungsprozessen feststellen. Die Konkurrenz verwundert, weil die Genderabteilung aufgrund der formalisierten Einflussmöglichkeiten der Frauenabteilung, über welche sie nicht verfügt, auf diese (wie in 4.2. dargestellt) angewiesen ist. Sie könnte jedoch dadurch erklärbar werden, dass sich auch die Abteilung Frauen- und Gleichstellungspolitik in einer prekären Situation wähnte und mit der eindeutigen Abgrenzung von Inhalten z. B. einer Fusion beider

193 Die Eckigen Klammern verweisen in den Zitaten auf unverständlich gesprochene Worte oder Ergänzungen von unvollständigem Satzbau durch die Interviewerin, um die Lesbarkeit und Verständlichkeit zu erleichtern. Runde Klammern kennzeichnen die Auslassung von Sätzen.

194 Alle direkten Zitate aus den Interviews sind mit dem Anonymisierungsnamen der Interviewpartner_innen versehen. Die Zitate wurden sprachlich geglättet z. B. durch die Streichung mehrfacher Wortwiederholungen. Zudem wurden die Transkriptionsmerkmale, die sich nicht auf den sprachlichen Inhalt beziehen entfernt (Pausen, Auflachen, Seufzen etc.).

Abteilungen mit Personalkürzungen zuvor kommen wollte. Aus dieser Situation entstand eine asymmetrische Kooperationssituation der beiden Abteilungen. Folglich fanden gemeinsame kooperative Zielfindungsprozesse der beiden Bereiche (Frauen und Gender) nicht statt.

„Also, ich glaube, was ich schon sagen kann, ist, dass ich wahrnehme, dass Frauen- und Gleichstellungspolitik eher auch von sich heraus einen hohen Exklusivitätsanspruch formuliert. Das heißt ganz bewusst auch Politik für eben die Interessen von Frauen macht und in Abgrenzung dann auch zu anderen Organisationsteilen und damit gar nicht den Anspruch hat jetzt, so sehr in die konkreten Arbeitsfelder der Organisation reinzuwirken, sondern vielmehr sagt, so wir machen hier unser Ding, wir machen unsere Meinungsbildung und wir finden Positionen und wenn wir sie haben, dann sagen wir den anderen, wie unsere Positionen sind und das sie sie doch bitte zu beachten haben. Und da hat Gender Mainstreaming oder der Bereich Genderpolitik einen anderen Anspruch. Wir gucken so, womit beschäftigt sich die Organisation und wo sind da geschlechterpolitisch relevante Fragen im Rahmen dessen, wie sie sich mit dem beschäftigen.“

(Herr Seiler)

Hier zeigt sich auch ein deutlicher Unterschied in der Arbeitsweise und im Politikverständnis der beiden Bereiche. Zum einen sind die ver.di-Frauen darauf bedacht, eigene Themen in ver.di zu bearbeiten und sich vom Mainstream der Organisation abzugrenzen. Gender Mainstreaming hingegen generiert die Themen aus diesem Mainstream heraus und daran anschließend versucht die Abteilung Genderpolitik diese durch eigene gendersensible Impulse in eine neue Richtung zu bewegen.

Es wurde zudem nicht miteinander auf Augenhöhe ausgehandelt, in welchem Verhältnis frauen- und geschlechterpolitische Maßnahmen zueinander stehen (könnten) und wo Synergieeffekte beider Strategien nutzbar sind. Die fehlende Augenhöhe kann mit Blick auf den Fusionsprozess (vgl. 4.2) auch darauf zurückzuführen sein, dass die gleichstellungspolitischen Ansätze der Protagonist_innen differierten und auch gewerkschaftskulturelle Unterschiede und persönliche Antipathien eine Zusammenarbeit erschwerten. Diese Aspekte werden von Frau Esquel im Interview wie folgt eingeordnet und begründet:

„So, wobei es auch hier im Hause unterschiedliche Sichtweisen gab, also weiß nicht ob es die noch gibt, zum Beispiel die [Name Kollegin], die vorher ja da in der Leitung war, die hat immer, die hat vertreten, dass Gender Mainstreaming sozusagen das Übergeordnete ist und Frauenpolitik etwas Untergeordnetes, nämlich nur die Interessenvertretung der Frauen. Und also das sehe ich aus dem, aus der Definition so nicht, ne? Also, sozusagen, dass dann das Ding, das oben steht Gender, und dann ist einmal Frauenpolitik und einmal Männerpolitik, das war so ihre Sichtweise, und das sehe ich aber so nicht, sondern ich glaube, dass das wirklich als Instrument in sich zu sehen ist und das Frauenpolitik sehr wohl eben Frauenpolitik ist, eben Interessenvertretung der Frauen, aber das Frauenpolitik eben so gut dieses Instrument für sich nutzbar machen kann. Also das ist, ist nen anderes Verhältnis, wie ich das betrachte, ne?“ (Frau Esquel)

Was hier als persönlich unterschiedliche Sichtweisen gekennzeichnet wird, kann auch als Versuch der verschiedenen Akteur_innen gewertet werden, eine mikropolitische Ungewissheitszone zu kontrollieren um mitzubestimmen, welche der beiden Politiken sich langfristig in der Organisation durchsetzen wird. Es liegt auf beiden Seiten die Annahme zu Grunde, dass nur ein Konzept sich durchsetzen kann und nicht beide in Kooperation miteinander. Aus heutiger Sicht waren die einseitigen Kontrollversuche nicht erfolgreich, da insgesamt Ressourcen gekürzt wurden und die ver.di Frauen bis heute immer wieder um Gunst und Einfluss in der Organisation ringen müssen. Als Ergebnis einer mikropolitischen Reflexion wäre daher eine gemeinsamen Strategiebestimmung hin zu einer konfliktorientierten Konsensstrategie in Anlehnung an Jüngling z. B. um ein fortlaufendes und umfassendes Gender-Reporting in ver.di für beide Bereiche ein Ausweg aus dem Dilemma der unproduktiven Opposition gewesen und hätte exemplarisch die Ungewissheitszone um genderbezogene Daten zu Gunsten der beiden Fachabteilungen beeinflusst.

Auch die bereits geschilderte ungleiche Verankerung in der Satzung und den Strukturen erweist sich bei mikropolitischen Aushandlungsprozessen in der Organisation, z. B. bei der Verteilung von Ressourcen, als Nachteil (siehe Abschnitt 4.2 zum Stellenabbau im Bereich Genderpolitik), was Frau Erlander daran illustriert, dass die Abteilung Genderpolitik keine eigenen politischen Anträge in die Organisation einbringen kann, sondern immer auf Koalitionen mit und Unterstützung von anderen Gremien angewiesen ist.

„Weil das eine ehrenamtliche Organisation ist. Und damit haben ehrenamtliche Gremien immer mehr Macht, als wenn du nur Hauptamtliche hast. Und die ehrenamtlichen Gremien können Beschlüsse fassen, die sie dann z. B. auf dem Bundeskongress einreichen können. Also Bundesfrauenkonferenz hat den Beschluss zum Bundeskongress geschickt. Das können wir nicht.“ (Frau Erlander)

Gleichzeitig fügt sie an, dass es kein einfaches Unterfangen wäre, ehrenamtliche Strukturen für Gender Mainstreaming analog zu den Personengruppen zu installieren. Dies hängt damit zusammen, dass Gender Mainstreaming keine zugeschriebene Eigenschaft, wie Migrant_in oder Frau ist sondern als Politikkonzept davon lebt, dass Akteur_innen es genderkompetent umsetzen und politisch durchsetzen können.

„Also mir fehlt die Phantasie, wie das aussehen soll. Also ein ehrenamtliches Gremium setzt sich ja immer aus den Personen zusammen, die mit diesem Feld befasst sind. Also es gibt den Fachbereich, da sind Leute aus dem [Name Fachbereich] z. B. oder aus den anderen Fachbereichen. Bei den Frauen ist es das Geschlecht, bei den MigrantInnen ist es Migrationshintergrund und so weiter. Wie willst du das denn bei Gender Mainstreaming machen?“ (Frau Erlander)

Allerdings gibt es, was Frau Erlander im Interview nicht im Fokus hatte, auch in ver.di andere Formen von ehrenamtlichen Arbeitszusammenhängen, die inhaltlich und berufsfachlich gebildet werden können, so z. B. die Fachgruppenstrukturen. Diese können in Form von Arbeitskreisen auch fachbereichsübergreifend gebildet werden. In struktureller Ähnlichkeit hierzu wäre eine bundesweite Fachkommission Gender Mainstreaming denkbar gewesen, allerdings bräuchte es für deren Einführung politischen Willen und Ressourcen. Auch hier wäre eine gemeinsame Strategieentwicklung und mikropolitische Intervention beider Bereiche gemeinsam hilfreich gewesen.

Trotz der benannten Schwierigkeiten, Gender Mainstreaming im ehrenamtlichen Repräsentationssystem der Gewerkschaft ver.di zu verorten, muss(te) der Bereich Genderpolitik dennoch seine Interessen bei ver.di-Bundeskongressen vertreten lassen. Es ergeben sich dabei negative Auswirkungen aufgrund der Angewiesenheit auf Stellvertretung durch andere ehrenamtliche Gremien. Denn es wurde und wird immer wieder in Frage gestellt, warum es für Geschlechterfragen zwei autonome Abteilungen geben müsse, wenn doch das Ziel identisch sei. Zudem gibt es, wie bereits erwähnt, keine abgestimmte Strategie zwischen den Abteilungen dazu, wie mit grundsätzlichen Widerständen gegenüber Geschlechterpolitiken umgegangen wird und wie den Initiativen, die für ihre Abschaffung plädieren, gemeinsam koordiniert begegnet werden kann.

Wie zuvor angedeutet, ist im Vergleich der beiden Abteilungen die Gender-Abteilung in einer schwächeren Position, da sie über keine ehrenamtlichen Gremien verfügt und Anträge (z. B. zur Förderung und Zielsetzung von Gender Mainstreaming) nicht selbst in die Organisation einbringen kann, sondern auf andere Gremien, u. a. aus der Frauen- und Gleichstellungspolitik, angewiesen ist, wie Frau Erlander verdeutlicht:

„Ich glaube, es hat sich insofern ein bisschen was verändert, weil auch handelnde Personen sich verändert haben. Also es sind andere geworden. Spannungsfrei ist das nach wie vor nicht. Also (...) mit dem Thema Vereinbarkeit, das ist natürlich auch ein Thema der Frauen, keine Frage, und da hat [man] (...) jetzt ne ganz gute Vereinbarung oder Absprachen, wie sie sich das also, die informieren sich gegenseitig und es gibt da ein miteinander so. Ganz lange wurden wir überhaupt nicht eingeladen zu den Sitzungen des Bundesfrauenrates. Das findet jetzt wieder statt. Und es gibt auch durchaus so Sachen, wir unterstützen euch, wenn es um das Thema geht, weil klar ist, wir haben kein ehrenamtliches Gremium. Also es gibt nicht so einen Bundesgenderrat oder so was. Es ist nach wie vor verbesserungswürdig, das ist überhaupt nicht die Frage. Aber auch da sind wir bei. Also ich glaub, das wird irgendwann sein, dass es gut ist. Jetzt ist es auf dem Weg, sagen wir's mal so. (...) Häufig ist es bei den Absichtserklärungen geblieben. Aber nichts desto trotz werden wir es weiterhin versuchen. Also gerade wenn jemand neues dabei ist, kann man ja die Hoffnung haben, dass sich wirklich was ändert.“ (Frau Erlander)

An diesem Zitat zeigt sich deutlich, wie konfliktiv in der Anfangszeit von ver.di das Verhältnis beider Abteilungen war, was soweit ging, dass die Abteilung Genderpolitik nicht mehr zum wichtigsten Frauengremium in ver.di - dem Bundesfrauenrat - eingeladen wurde. Dies kann teilweise aus der Fusionsgeschichte und dem entsprechenden Personaltableau erschlossen werden (vgl. 4.2). Daher ist es plausibel, dass sich nach mehreren personellen Wechseln das Verhältnis der beiden Abteilungen etwas besserte. Jedoch scheint es nach wie vor keine kooperative Zusammenarbeit zu geben, sondern vielmehr Lippenbekenntnisse dies zu tun, die ohne praktische Folgen bleiben. Mit dem Mangel an gegenseitiger Wertschätzung beider Abteilungen füreinander sowie mit der geringen Unterstützung und Achtung aus dem hauptamtlichen Kolleg_innenkreis, wie Frau Esquel kundtut, geht zudem die mangelnde Wertigkeit des Themas der Gleichstellungs- und Geschlechterpolitik in ver.di allgemein einher:

„Das heißt aber noch lange nicht, dass jemand wer jetzt Fachbereichsleiter [Name FB] ist zum Beispiel, in [Name LBZ], dass der sagt, das mach ich jetzt auch, ne? Also und ich hab auch als Genderbeauftragte oder auch ich als Frauenpolitikerin, ich hab überhaupt nichts in der Hand, um jemanden, um einen Kollegen zu veranlassen, eine bestimmte Sache zu tun. Diese Kompetenz ist nicht vorhanden, also diese Führungsmöglichkeit. [Ich] kann nur versuchen zu überzeugen. Und das ist das, was da auch gemacht wird, ne? Also man versucht, Überzeugungsarbeit zu leisten, aber das hängt dann immer noch davon ab, wie wird dieser Überzeugungsversuch angenommen. Und es gibt eben genug Leute auch in dieser Organisation, die sich eben nicht überzeugen lassen möchten.“ (Frau Esquel)

Wo sich trotz angenommener konkurrierender mikropolitischen Positionen Kooperationsmöglichkeiten für mehr Einflussnahme auftraten, um das Machtgefälle abzumildern, wurden diese nicht genutzt. So ist die Kooperation beider Abteilungen nach wie vor eine asymmetrische und es würde einer grundsätzlichen Neujustierung des Verhältnisses beider Bereiche zueinander bedürfen, um eine strategische Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu ermöglichen. Dass diese durchaus erstrebenswert sein könnte, bemerken mehrere Interviewpartner_innen. Hier exemplarisch geäußert von Frau Esquel:

„Also nur dieser Überzeugungsversuch, der ist sehr langwierig, würde ich mal sagen, also der ist, der kann kurzfristig nicht erfolgreich sein, weil wir eben immer, weil wir an der Stelle immer mit Widerständen zu tun haben, und deswegen ist die Trennung auch und da sind wir halt sozusagen wieder beim Anfang, deswegen ist aus meiner Sicht die Trennung von der Frauenpolitik eigentlich gar nicht möglich, weil die Frauen dadurch, dass sie Gremien und Entscheidungspotentiale und auch Mitgliederpotentiale, Wahlpotentiale haben, in der Lage sind, Einfluss auszuüben. Wenn ein Landesfrauenrat die Landesleitung auffordert, ist das was anderes, ne? Als wenn ich als Gender-

beauftragte meiner Chefin oder meinem Chef sage: ‚Du müsstest das jetzt eigentlich aber mal machen.‘ Dann sagt der: ‚Stimmt, ja, ich müsste mal.‘“ (Frau Esquel)

Zum Zeitpunkt der Interviewerhebung war die Möglichkeit einer Kooperation auf Augenhöhe noch realistischer, als es sich derzeit nach über 15 Jahren Gender Mainstreaming bei ver.di abzeichnet (vgl. 4.2.). Jedoch könnten sich in den aktuell laufenden OE-Prozessen um „ver.di wächst“ und die Fachbereichsneuordnung neue Möglichkeitsfenster eröffnen, die zum Untersuchungszeitpunkt nicht existierten. Hier sei beispielhaft die Einschätzung von Banos angeführt, dass Gender Mainstreaming wichtige Impulse für eine beteiligungsorientierte und gendersensible Modernisierungsstrategie des Personalbereichs liefern kann (vgl. ebd. 2017: 245ff.).

Die strukturelle Voraussetzung mit zwei Abteilungen war und ist auch für die hauptamtlich Beschäftigten nicht immer nachvollziehbar: „Dann haben wir eine Abteilung oder Referat, das beschäftigt sich stark mit Gleichstellungsfragen, kann man natürlich fragen, ist das sinnvoll das so zu trennen, also Frauen- [und] Gleichstellungsfragen.“ (Herr Menz). Andere hingegen sehen im Gender Mainstreaming einen strategischen Nutzen für die Frauenpolitik, bei gleichzeitiger Bewusstheit über die möglichen Nachteile, die es zu vermeiden gilt:

„Politisch find ich es [Gender Mainstreaming] ausgesprochen klug, weil ich glaube, dass es uns hilft, auch wenn es dazu natürlich ne polarisierte Diskussion gibt, ja? Also die, ich sag mal, klassische Frauenbewegung konnte sich dem ja nicht so öffnen und sagt ok darüber geht Frauenpolitik flöten. Das kann auch passieren nicht, da muss man auch achtsam sein, glaub ich, dass wirklich Frauenpolitik nicht flöten geht da drüber. Aber so strategisch finde ich es eigentlich ganz gut, weil es mehr Türen geöffnet hat. Und dass es für viele leichter ist, sich da irgendwie dem zu widmen oder da hin zu gucken und zu sagen, es ist irgendwie, ne, ja es macht mehr möglich.“ (Frau Ahl)

Es wird deutlich, dass die Führungskraft Frau Ahl die Chancen für Gender Mainstreaming als Politikansatz in ver.di bei aller Vorsicht vor Nachteilen für die Frauenpolitik positiv eingeschätzt. Und sie begründet dies mit der größeren Offenheit des Ansatzes für eine Beteiligung in Bereichen, die klassischer Frauenpolitik verschlossen bleiben. Ein positives Beispiel, dass die flankierende Kooperation von Frauenstrukturen bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming positive Effekte haben kann, zeigt sich beim Thema Diskriminierung in Tarifverträgen:

„So und über den Weg hat eine sehr intensive Diskussion auch mit unserem Bundesfachbereichsfrauenvorstand stattgefunden. (...) Wir haben über den Bundesfachbereichsfrauenvorstand das Thema mittelbare, unmittelbare Diskriminierung in Tarifverträgen auf die Tagesordnung gesetzt. (...) Insofern hat es ne intensive Diskussion über den Bundesfachbereichsfrauenvorstand gegeben, die auch in den Bundesfachbereich insgesamt Niederschlag gefunden hat. Dann haben wir Arbeitsgruppen gebildet, auch mit Unterstützung der tarifpolitischen Grundsatzabteilung von ver.di,

die das Thema ja auch auf der Agenda hat, mit dem klaren Fokus, die von uns kritischsten Tarifbereiche, die wir im Fachbereich haben, mal ganz konkret im Hinblick auf Diskriminierung mittelbare, unmittelbare [betrachten zu lassen]. Also unsere eigenen Tarifwerke, die wir haben, halt untersuchen zu lassen. Und zu sagen, Leute, was haben wir denn da? Ohne uns, also ohne das, wie wir das verhandeln, sondern was seht ihr denn von außen an unseren Tarifverträgen, wo wir Veränderungsbedarf haben?“ (Herr Kauder)

Dies kann jedoch nur funktionieren, wenn alle Beteiligten sich mit ihren verschiedenen Kompetenzen für das Ziel diskriminierungsfreie Tarifverträge einsetzen. Hier haben im Vorfeld der geschilderten Situation die Genderbeauftragten mit den beteiligten Tarifpolitiker_innen eine gendersensible Zielvereinbarung getroffen und diese wurde als Arbeitsauftrag angenommen. Um diesen zu bearbeiten, wurde die Frauenstruktur am Fachbereich mit einbezogen, da die dort vertretenen Frauen über eine Branchenkompetenz gepaart mit einem gendersensiblen Blick verfügen, der für die fachliche Überarbeitung der Tarifwerke notwendig ist. Die Abteilung Genderpolitik war hier eher im Hintergrund durch das Unterstützen von Genderbeauftragten, den Aufbau von einem Pilotprojekt im Bereich tarifpolitische Grundsätze sowie das Vorhalten von fachlichen Publikationen und Expert_innenkontakten tätig. Es zeichneten sich damals also einzelne positive Entwicklungen über die Doppelstruktur hinaus ab. Frau Erlander wies in diesem Zusammenhang im Interview darauf hin, dass die Situation durch das Auftauchen neuer Konzepte wie Diversity noch komplexer wird und dass die Gefahr des gegeneinander Ausspielens nach ihrer Ansicht in ver.di steigen könnte:

„Und die Gefahr, die ich darin sehe, war ja auch deine Frage. Ist das also ähnlich, wie ja Diversity Gefahr läuft, oder gelaufen ist, in vielen Bereichen, ist [es] ja passiert, die Frauenförderung abzulösen, dass Diversity halt jetzt Gender nimmt und dann ist [es] wieder als neues Thema, die berühmte neue Sau, die durchs Dorf gejagt wird. Statt mal wirklich eins zu machen und zu sehen, dass man ne Kultur verändert kriegt.“ (Frau Erlander)

Die angesprochene Kulturveränderung wird von Frau Erlander im Interview auch an anderen Stellen angesprochen. Sie betont hier die langfristige Perspektive eines solchen Prozesses. Diese Aussage hat sich anhand des vorliegenden Dokumentenmaterials bestätigt (vgl. 4.2). Denn nach massivem Stellenabbau im Bereich Genderpolitik hat nun eine Kolleg_in aus der Frauen- und Gleichstellungspolitik durch Aufstockung der Stellenanteile die Gender Mainstreaming-Arbeit übernommen. Ehemals existierten eineinhalb Stellen im Bereich Genderpolitik. Ein Großteil der Veranstaltungen widmen sich nun explizit dem Diversity.¹⁹⁵

¹⁹⁵ Siehe unter: <http://gender.verdi.de/service/++co++59e56b02-6bad-11e3-b045-52540059119e> (letzter Zugriff 14.08.2017)

Ein Gender-Team gibt es nur noch indirekt¹⁹⁶ durch die Unterstützung mit internen Gendertrainer_innen bei ausgewählten Veranstaltungen. Genderpolitik ist also in gewisser Weise nun ein Anhängsel der Frauen- und Gleichstellungspolitik geworden und hat neben den Personal- und Sachressourcen und der eigenständigen Bereichsform mit Gender-Team auch das eigene inhaltliche Profil weitgehend verloren. Hiervor haben schon im Gründungsprozess Frauenpolitikerinnen gewarnt (vgl. 4.2).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Doppelstruktur von Gender Mainstreaming und Frauen- und Gleichstellungspolitik eine ungleichwertige, unproduktive und konfliktive Parallelstruktur war. Es gab keine gemeinsame Abstimmung und ein unterschiedliches Verständnis davon, welche Rolle Gender Mainstreaming in ver.di einnehmen sollte. Demzufolge ist das Verhältnis der Hauptamtlichen beider Bereiche vor allem in der Vergangenheit durch Konkurrenz und Konflikt gekennzeichnet gewesen. Dies ging auf persönliche Auseinandersetzungen, die teilweise noch in Verbindung mit der ver.di-Gründung standen, zurück (vgl. ebd.). In mikropolitischen Aushandlungsprozessen war die Frauenabteilung der Genderpolitik aufgrund ihrer formalen Einflussmöglichkeiten überlegen.¹⁹⁷ Und so hat nach derzeitigem Stand eine eigenständige Abteilung Genderpolitik ihre Daseinsberechtigung eingebüßt. Dies wurde von den Interviewpartner_innen zum einen historisch resp. satzungsbezogen erläutert, jedoch wurde es zum anderen auf das Handeln einzelner hauptamtlicher Akteur_innen bezogen, welche mehr die Stärkung des eigenen Bereiches als die solidarische Zusammenarbeit im Blick hatten. Auch aus der Genese im Fusionsprozess wird in den Interviews die Doppelstruktur begründet:

„Ich würde mal behaupten, gäbe es ver.di nicht, hätte es nicht die Fusion gegeben, hätten nicht alle fünf Ursprungsgewerkschaften Genderabteilungen für sich entwickelt, sondern da sind zwei Dinge zusammen gekommen. Da war politisch das Genderthema en vogue und da gab es im Fusionsprozess mehrere Kolleginnen, die aus der Frauenarbeit der Einzelgewerkschaft kamen, da ging es auch darum, diese sehr renommierten und anerkannten Kolleginnen und Kollegen, wie soll man sagen, denen auch noch mal eine Aufgabe zuzuführen. Das hört sich sehr pragmatisch an, aber das hat was damit zu tun. Es ist einfach so. Wir haben damals die Situation gehabt, dass nur eine Frau aus einer der Ursprungsgewerkschaften die Bundesfrauensekretärin werden konnte. Ja also mussten die irgendwie gucken, ok, wer von den fünf wird's dann. Und dann bot es sich wirklich an, dieses Thema Gender halt auch zu besetzen und darüber eben auch noch mal diese Genderabteilung ins Leben zu rufen. So ist die eigentlich entstanden. Also kam einmal ne politische

196 Vorher war die Abteilung Genderpolitik im Gendert-Team bestehend aus einer Frau und einem Mann mit eineinhalb Stellenanteilen besetzt sowie zusätzlich einer weiblichen Verwaltungskraft in Teilzeit.

197 Der oben genannte weitere Entwicklungsforgang in ver.di hat somit die empirischen Ergebnisse nachträglich bestätigt, da mittlerweile eine Kolleg_in aus dem Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik die Leitung des Bereiches Gender Mainstreaming komplett übernommen hat und das vorher bestehende Gender-Team aufgelöst wurde (vgl. 4.2).

Zeitlichkeit dazu, ja, und das ganze aber auch gepaart mit einer organisationspolitischen und Organisations- und Personalentwicklung. Eben auch zu sagen auf der Ebene von Personalentwicklung in diesem Neukonstrukt ver.di vor 10 Jahren, da passte das ganz gut zusammen.“ (Frau Ahl)

Es fehlte zudem an einem gemeinsamen Verständnis von Gender Mainstreaming als einer Strategie, die aus der Frauenbewegung kommt und eigentlich als Unterstützung der Frauenagenda gedacht ist. Das in ver.di oft zitierte Motto „gemeinsam stark“ wäre daher an dieser Stelle zutreffend gewesen.

Dass Gender Mainstreaming bei ver.di ein spannungsgeladenes Unterfangen ist, zeigt sich auch im folgenden Abschnitt anhand der *top-down*-Implementierung von Gender Mainstreaming im Verhältnis zum basisdemokratischen *bottom-up*-Anspruch der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft als ehrenamtlicher Mitgliedsorganisation, was die Vermittlungsfähigkeit bei Haupt- und Ehrenamt erschweren kann.

4.3.2 *top-down und bottom-up*

„Dass es *top-down* umgesetzt wird.“
(Herr Seiler)

Als Gender Mainstreaming in der untersuchten Gewerkschaft eingeführt wurde, hat die oberste Führungsebene von ver.di, der Bundesvorstand, das Konzept unterstützt (vgl. 4.2). Darüber hinaus war die Umsetzung von Gender Mainstreaming an eine konkrete Führungskraft aus dem Bundesvorstand gekoppelt (vgl. ebd.). Daraus resultierte eine doppelte Gebundenheit von Gender Mainstreaming an der Spitze der Organisation. Zum einen anhand der politischen Lage im Bundesvorstand und den jeweiligen Mehrheiten für oder gegen Gender Mainstreaming und zum anderen aus der aktuellen Prioritäten- und Schwerpunktsetzung der für Gender Mainstreaming zuständigen Führungskraft.

„Dass darauf geachtet wird, wer hier tätig ist, muss das können und muss es anwenden, aber so weit sind wir leider nicht in der Organisation. Das hat eben auch was damit zu tun, dass in der Stille unsere Führung nicht unbedingt in diese Frage des Eingemachten gehen möchte, sondern da hat man ja diesen Weg gewählt, es sind jetzt Frauen da, die können ja ihre Interessen vertreten, ne?“ (Frau Esquel)

Die Interviewpartnerin bezieht sich bei ihrer Äußerung auf die Durchsetzung der Frauenquote und stellt die These auf, dass die Führungsspitze sich auch dem Anspruch von Gender Mainstreaming, diese Strategie als die eigene zu verstehen, entzieht und sie wieder an Führungsfrauen und Frauenstrukturen zurückdelegieren möchte. Zudem spricht sie an, dass es keine Verbindlichkeit der Aneignung und Anwendung von Genderkompetenz für die

hauptamtlich Beschäftigten bei ver.di gibt, was sie sich wünschen würde. Herr Seiler skizziert den Weg der *top-down*-Implementierung von Gender Mainstreaming in ver.di wie folgt:

„Der nächste Schritt war, der Erkenntnis folgend, dass Gender Mainstreaming eine Strategie ist, die am besten dadurch erfolgt, dass sie top-down umgesetzt wird. (...) Also es wurde erst mal der Bundesvorstand geschult. Der Bundesvorstand hat ein Gendertraining bekommen, ein zweitägiges, um dafür zu sorgen, dass, jetzt sind wir wieder beim Begriff Genderkompetenz, dass auf höchster Leitungsebene Genderkompetenz angesammelt wird. Zudem wurde versucht, auch in den unterschiedlichen Ebenen die Führungskreise zu schulen, Gendertrainings dort durchzuführen. Das war nicht mehr verpflichtend und fand überall dort stand, wo Interesse vorhanden war. Insgesamt gab es einen Mix aus Angeboten, sich für dieses Thema zu qualifizieren, sowohl für Haupt- als auch für Ehrenamtliche schon seit der Gründung. Und gleichzeitig wurde versucht, durch die Genderbeauftragten in den Bezirken,¹⁹⁸ Landesbezirken und Fachbereichen gute Beispiele zu schaffen, mit denen nachgewiesen werden sollte, wie Gender Mainstreaming zu einer Verbesserung der Arbeit insgesamt beiträgt.“ (Herr Seiler)

Diese Ausführungen knüpfen an die im Abschnitt 4.2. skizzierte *top-down*-Umsetzungsstrategie an und ordnen ihre Reichweite und Verbindlichkeit ein, wie Frau Erlander ausführt: „Also der Ansatz ist ja, dass im Prinzip in die Organisation reinzubringen und irgendwann uns überflüssig zu machen, ja. Sehe ich jetzt noch nicht so. Aber das Ziel war schon diese [gemeint sind die hauptamtlichen Genderbeauftragten] als MultiplikatorInnen zu benutzen.“ (ebd.). Auch andere Interviewpartner_innen kommentieren die Entwicklung des Systems der Genderbeauftragten retrospektiv:

„Jetzt die letzten Jahre, durch das, was ver.di gemacht hat, mit Genderbeauftragte auch zu installieren, das Thema auf Konferenzen einzubringen. Glaube ich [hat das] schon einiges auch bewirkt. Also in der Wahrnehmung, ich glaub wir wären heute auch im Fachbereich nicht so weit, ohne bestimmte Entwicklungen auch von ver.di.“ (Herr Kauder)

Tendenziell wird eine Abnahme des Engagements zu Gender Mainstreaming u. a. auf die sukzessiv reduzierten Genderbeauftragten zurückgeführt:

„Ich hab den Eindruck, dass es am Anfang mehr, dass das Thema Gender am Anfang eine größere Rolle gespielt hat, als das heute der Fall ist. Das hat auch damit zu tun, hab ich ja erzählt, wir hatten viele Schulungen und wir hatten auch Genderbeauftragte. Also dass der Begriff war am Anfang präsenter, als das heute ist. Ich glaube, das Pendel geht ja immer durch die Extreme, bevor es irgendwie bei normal ankommt.“ (Frau Estrel)

198 Anhand der Dokumentenanalyse und der anderen Interviews ist belegt, dass es auf der Bezirksebene keine explizit benannten Genderbeauftragten gab. Für Frauen- und Gleichstellungspolitik hingegen schon, hierfür ist in den meisten Fällen die Bezirksgeschäftsführung, gleich welchen Geschlechts, zuständig. Er kann sich jedoch auch darauf bezogen haben, dass die landesbezirklichen Strukturen auch in den Bezirken Genderkompetenz aufbauen sollten.

Die Einführung der Genderbeauftragten in Verbindung mit Gendertrainings hatte in der Anfangszeit eine Dynamik erzeugt, welche Gender Mainstreaming für die gesamte Organisation sichtbar machte. Frau Estrel beschreibt den Rückgang dieser Dynamik auch als weiteren Entwicklungsschritt im Zuge der fortschreitenden Implementierung von Gender Mainstreaming. Sie bewertet ihn an dieser Stelle nicht eindeutig negativ. Andere Interviewpartner_innen beschreiben ebenfalls den kompletten Wegfall des Systems der Genderbeauftragten. Er wird darüber hinaus auch auf finanzielle Zwänge der Organisation zurückgeführt.

„Das hat nicht so richtig gut funktioniert, zumindest der Erhalt der Strukturen hat nicht funktioniert. Und dafür gibt es, glaube ich, mehrere Gründe. Also zum einen ist es schlicht und ergreifend, dass ver.di seit seiner Gründung einen Mitgliederschwund hat, der sich dann auch auf die Personalsituation niederschlägt. Personalmittel reduziert wurden und dementsprechend sowie so auch Stellenanteile für Genderbeauftragte reduziert wurden.“ (Herr Seiler)

Mit dem Ansatz, Genderbeauftragte einzusetzen, war versucht worden, die Organisationsstruktur zu ändern. Das Problem dabei war, dass dieses ambitionierte Programm nicht dauerhaft mit Ressourcen unterfüttert wurde und damit auch die Angebote nicht weiter in die Breite getragen werden konnten. Ob dies eine normale Pendelbewegung, bei der Implementierung von Gleichstellungskonzepten ist, wie Frau Estrel bemerkte, ist zweifelhaft. Denn die Mitgliederrekrutierungsverpflichtung von einer politischen Organisation wie ver.di wiegt an dieser Stelle schwerer, als die dauerhafte für das Mitgliederwachstum nur mittelbar messbare Investition in Gender-Projekte, wie Herr Seiler bemerkt. Es wird zudem, wie oben bereits angeklungen, die Funktionalität des Systems der Genderbeauftragten an sich angezweifelt und daraus teilweise sein Verschwinden hergeleitet:

„Vielleicht noch einen Satz zu den Genderbeauftragten. Die wussten nicht wirklich, was sie machen sollen. (...) Ja und wenn das offenbleibt, dann: der eine macht gar nix, die andere macht ganz viel und legt sich dauernd mit den Leuten an, wo man dann, das ist schon wieder der Nervfaktor, ja, das hat aber mit dem Thema gar nichts zu tun, sondern vielleicht was mit der Person. Also ich war von dem Konzept dieser Genderbeauftragten auch nicht richtig überzeugt. (...) Das spielt keine Rolle mehr. Es war ein Versuch. Und ich glaube das, es hatte auch seine Berechtigung zu dem Zeitpunkt. Ich weiß nicht, ob das mal ausgewertet wurde vom Bereich Genderpolitik. Für meinen Geschmack war es ein bisschen, es mussten dann ja auch immer ein Mann und eine Frau sein und an sich [ein] guter Gedanke, aber wenn, wie immer, wenn nicht klar ist, was ist der Job, ja dann verliert es sich auch.“ (Frau Estrel)

Die Interviewpartnerin hebt zum einen hervor, dass die Aufgabenstellung der Beauftragten nicht klar beschrieben war, es gab daher sehr aktive und wenig engagierte Genderbeauftragte zugleich. Vor allem erstere zogen oftmals den Ärger von Organisationsmitgliedern auf sich,

da diese nicht fortlaufend angemahnt werden wollen, bzgl. Gender Mainstreaming aktiv zu werden. Diese Situation kann jedoch auch aus einer fehlenden *top-down*-Rückendeckung für das System der Genderbeauftragten durch die Führungskräfte zurückzuführen sein und muss daher nicht per se auf eine ungenügend definierte Aufgabenstellung der Genderbeauftragten zurückzuführen sein. Darüber hinaus wird die Alibi-Funktion der Genderbeauftragten erwähnt, die mit der von Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten verglichen und für die eingeschränkte Funktionalität des Systems der Genderbeauftragten verantwortlich gemacht wird:

„Und wenn man mich jetzt fragen würde, so wie bewerte ich das denn jetzt. Dann würde ich fast sagen, dass ich das gar nicht als unbedingten Verlust bewerte, dass es diese Strukturen gar nicht mehr gibt. Weil ich auf der anderen Seite feststelle, dort wo es noch Strukturen gibt, wie im Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, wo es immer noch Frauenbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte gibt, dienen die auch gerne mal als Alibi für alle anderen, sich nicht mit dem Thema auseinandersetzen zu müssen, weil sie ja sagen, wir haben doch eine Frauenbeauftragte, ich muss mich nicht mit dem Thema Frauen, Frauenförderung etc. beschäftigen. Und ich glaube, das fand auch bei Gender ein Stück weit statt, so lange wir noch die Genderbeauftragten hatten. Dieses Alibi ist damit weggefallen und das finde ich auch wichtig in der Außendarstellung zu zeigen, es ist kein Expertenthema Gender Mainstreaming, sondern Gender Mainstreaming ist etwas, was jede und jeder in ihrer täglichen Arbeit selbstständig anwenden kann und sollte, um bessere Arbeit zu machen und wenn es dazu Beratung bedarf, dann kann die hier abgerufen werden im Bereich. Also es gibt immer noch eine Stelle, die das vorhält, diese Kompetenz, wenn sie fehlt, aber grundsätzlich ist es richtig, dass die Menschen individuell sich mehr damit beschäftigen.“ (Herr Seiler)

Anhand dieser Äußerung ist zu vermuten, dass viele in den Genderbeauftragten von Anfang an eine Entlastungsfunktion sahen, um nicht selbst aktiv werden zu müssen, obwohl in der Konzeption von Gender Mainstreaming bei ver.di von Anfang an betont wurde, dass alle Organisationsmitglieder Akteur_innen und Träger_innen des Prozesses sind (vgl. 4.2). In diesem Kontext wird bei der *top-down*-Implementierung auch die zu Beginn verpflichtende Teilnahme an Gendertrainings negativ eingeschätzt, was die Führungskraft Herr Renner in dieser Passage anhand seiner Vorgängerorganisation erläutert, welche ebenfalls begonnen hatte, Gender Mainstreaming einzuführen:

„Vor der ver.di Gründung war, ich komme aus der (Name Gewerkschaft), [da waren] alle Führungskräfte zwangsweise zu Gender Mainstreaming-Seminaren geschickt worden. Das dürfen Sie nie tun. Da sind die Leute mit so einem Hals angekommen. Und ich sag mal 80% des Seminars war Energie notwendig, um bei vielen Leuten die Vorbehalte oder zumindest eine gewisse Offenheit überhaupt hinzukriegen. Methodisch der völlig falsche Ansatz.“ (Herr Renner)

Der Einschätzung im Statement kann entgegen gehalten werden, dass ein verpflichtender Charakter allen deutlich macht, die Organisation meint es ernst und erwartet von jedem in der Organisation tätigen Menschen die Kenntnis von Gender Mainstreaming und einen gendersensiblen Blick auf die eigene Gewerkschaftsarbeit. Wie dann mit Widerständen im Seminar umgegangen wird und ob sie einer Vermittlung des Konzeptes abträglich sein können, ist eine andere Diskussion (vgl. 1.1.4).

Diesen von Herrn Renner für die Zeit vor ver.di beschriebenen flächendeckend verpflichtenden Charakter für Führungskräfte Trainings gab es zu Beginn auch bei ver.di, wie Frau Erlander berichtet: „Und das, was sie [die Bundesgenderbeauftragten] gemacht haben am Anfang war halt, alles was nicht bis um drei auf den Bäumen war, wurde in Trainings gejagt. Manchmal war das nicht so glücklich. Also bei einigen ist das Thema dadurch auch verbrannt.“ (Frau Erlander). Gleichzeitig geben einige Interviewpartner_innen zu bedenken, dass trotz dieser verpflichtenden Maßnahme auf den obersten Ebenen der Gewerkschaftshierarchie eine Lückenhaftigkeit der *top-down*-Strategie besteht und diese nicht ernst genommen wird: „Und auch also, ich glaube in den vier Jahren, wenn ich mich richtig erinnere, war das ein, ich glaube vielleicht einmal ein Thema im Gewerkschaftsrat. Das ist ja auch ne Frage, ne? Im Bundesvorstand, glaube ich, war das noch nie ein Thema.“ (Frau Ahl).

Auch wenn diese Einschätzung in ihrer Absolutheit nicht zutreffend sein mag, da andere Interviewpartner_innen von einzelnen Initiativen in diesen Gremien berichten und die Genderprüfung von Anträgen und Beschlussvorlagen als Vorgehensweise dort verankert wurde (vgl. nächster Abschnitt), so schildern doch mehrere Interviewpartner_innen, dass Gender Mainstreaming in diesen Gremien selten Thema war. Auf dieser Ebene wäre eine umfassende Evaluation der Strategie und eine breite Diskussion geschlechterpolitischer Themen in ver.di von Nöten gewesen. Diese thematische Unterrepräsentanz mag auch darauf zurückzuführen sein, dass angemessene Arbeits- und Vertretungsstrukturen fehlten und gleichzeitig die Gremienmitglieder die *top-down*-Verbreitung des Gender Mainstreaming-Ansatzes nicht als ihre persönliche Aufgabe begriffen. Dies ist vermutbar, da Frau Ahl selbst Mitglied des Bundesvorstandes ist und somit selbst hätte aktiv werden können.

Die Verankerung und Umsetzung von Gleichstellungspolitiken innerhalb der Organisation verlief zudem bei Frauenpolitik und Gender Mainstreaming nach einem ähnlichen Muster und begann mit einer formalisierten Änderung von Verfahrensregelungen von oben. Diese *top-down*-Vorgehensweise ist unabhängig davon, ob es sich um Gender Mainstreaming oder Frauenförderung handelt. Was sich in der folgenden Interviewpassage auch anhand der Einführung der Quotierungsregelung bei ver.di aufzeigen lässt:

„Der Kern ist, man muss es machen. Du kannst es zum einen erkennen an der Entwicklung der Quote. (...) Damals, als das reingeschrieben wurde, da haben ganz sicher ganz viele gedacht, ja, ja, schreib mal rein, alles klar, Papier ist geduldig, und es kam dann darauf an, dass es gemacht wurde. Und die Quote ist erst dann wirklich hundertprozentig wirksam geworden (...). Mit dem Gender Mainstreaming ist es genau das Gleiche und deswegen ist es im Interesse der Frauen, dieses politisch zu nutzen und eben diejenigen, die da in der Verantwortung sind, damit unter Druck zu setzen. (...) Wir sind leider noch nicht so weit in dieser Organisation, dass die Instrumente, die die Genderabteilung parat hält, auch genutzt werden. Das müsste auch etwas sein, was eben von oben kommt. (...) Und deswegen ist es gut, an dieser Stelle die Umsetzung von Gender Mainstreaming-Instrumenten einzufordern und zwar überall.“ (Frau Esquel)

Die Interviewpartnerin Frau Esquel verdeutlicht darüber hinaus, dass es für die Um- und Durchsetzung nach der *top-down*-Einführung auch einen *bottom-up*-Druck braucht, der als Strategie die Führung von der Basis aus in die Verantwortung nimmt, um die Verbindlichkeit von Gleichstellungsmaßnahmen in der Organisation zu erhöhen. Dieser Prozess wird auch in Zusammenhang mit der Aushandlung von Machtverhältnissen in der Organisation zur Durchsetzung der Quote gebracht.

„Wir haben (...) für die Frauen gesagt, wir müssen das wieder einfordern, dass es gemacht wird. Also das heißt, wir müssen uns in dieses Machtwerk wieder einspeisen, also es war ne, es lief ne ganze Zeit lang so, dass man gesagt hat, dass ist eure Aufgabe sozusagen, das wird über diesen top-down-Prozess weiter vorangebracht, da haben wir festgestellt, ja das hat bis zu ner gewissen Weise funktioniert, aber es ist eben nicht wirklich angekommen überall, ne? So da, also manche finden des nen feuchten Kehricht, und wir haben dann eben für uns gesagt, wir müssen die Möglichkeiten, die Frauen haben, dadurch, dass sie Frauenräte und Frauenvorstände haben in ner Organisation nutzen, um zu sagen, das muss wieder gemacht werden. Also wir müssen das einfordern. Und eben diejenigen, die es tun können oder tun müssen, auffordern, da tätig zu werden.“ (Frau Esquel)

Die Quote als *top-down*-Instrument hat in der untersuchten Gewerkschaftsorganisation bei den Hauptamtlichen zu erkennbaren Veränderungen im Geschlechterverhältnis geführt. Bei männlichen Hauptamtlichen führte dies darüber hinaus zu Irritationen und Abwehrhaltungen. Ein durchgängiges Bewusstsein für geschlechterbezogene Ungleichheiten - auch im Anschluss an Gender Mainstreaming - ist in der Wahrnehmung demgegenüber wenig fortgeschritten. Dies zeigt sich auch daran, dass zur Erfüllung der Quote Gremien vergrößert wurden, da in bestimmten Fachbereichen deren Durchsetzung sonst nicht machbar gewesen wäre.

„Da war die Konstellation die, dass es mehr Männer im Vorstand gab, so dass die Quote nicht mehr 50/50 war. Und um das auszugleichen, weil man in diese, in die Fachbereiche kann man nicht hineinregieren, du hast zwar hier jetzt einen guten Kerl, aber den kannst du nicht mehr

wählen, weil du musst eine Frau wählen. Das kann man, das geht nicht, da kann nicht hineinregiert werden. Musste dann der Vorstand um zwei Plätze vergrößert werden, damit die Quote nämlich 50/50 stimmte.“ (Frau Estel)

Die Vergrößerung des Vorstandes kann in diesem Zusammenhang auch als Ausweichstrategie angesehen werden, sich auf eine mikropolitische Auseinandersetzung mit einflussreichen Männern aus den Fachbereichen nicht einlassen zu wollen. Ein Beleg hierfür ist die Diskussion, dass der Bundesvorstand wieder verkleinert werden soll, sobald die Quote in den vorher nicht zugänglichen Bereichen u. a. durch die Verrentung von männlichen Hauptamtlichen erfüllt ist.¹⁹⁹

Für die Fortentwicklung geschlechterdemokratischer Verhältnisse in der Organisation wird es von einigen Interviewpartner_innen daher zunächst als notwendig angesehen, die Verbindlichkeit von Gender Mainstreaming analog zum Vorgehen bei der Einführung von Quotierungen zu erhöhen. Denn es zeigt sich, dass Gender Mainstreaming auf *gendered substructures* trifft, die sich durch eine ausschließlich quantitative Gleichverteilung von Frauen und Männern nicht beheben lassen.

„Also ich sag's noch mal anders: So ne Organisation, so ne große Organisation ist auch sowas wie ein Tanker, ja? Und so schnell bewegt der sich nicht, bei bestem Willen und großartigen Zielsetzungen aber das alles durchzusetzen, das heißt eben auch Strukturen umkrempeln, das heißt auch viele Widersprüche aushalten, das heißt auch all die mikropolitischen Auseinandersetzungen zu fahren, die dann notwendig sind, um die Richtung zu ändern oder um neue Instrumente und Vorgehensweisen zu implementieren. Und grade in einer Gewerkschaftsorganisation sind ja nun viele Mikropolitiker unterwegs, ist ja ihr Geschäft zum Teil auch.“ (Herr Menz)

Anhand dieses Zitats wird noch einmal deutlich, dass mikropolitisches Interessenshandeln in ver.di ein wichtiges Instrument ist, um eigene Ziele auch strukturell durchsetzen zu können. Gender Mainstreaming muss also in mikropolitischen Auseinandersetzungen erfolgreich bestehen können, wenn es sich als Konzept organisationsweit durchsetzen soll. Denn es tangiert (wie andere Gleichstellungsmaßnahmen) Machtansprüche, die grundlegend in den Subtext der Organisationsprozesse eingelassen sind und auch dort fortwirken, wo z. B. durch Quotierungen erste Gleichstellungsfortschritte erreicht wurden. So ist die Relevanz von mikropolitischen Auseinandersetzungen in einer Gewerkschaft zentral, um ein Anliegen durchsetzen zu können, wie Herr Menz beschreibt. Er hebt zudem die zweite Eigenschaft der Organisation hervor, dass eine solch große und komplex strukturierte Gewerkschaft (vgl. 4.1)

199 Im Jahr 2019 soll der Bundesvorstand beim Kongress wieder verkleinert werden auf neun Personen. Geschlechterpolitische Diskussionen wurden/werden in diesem Zusammenhang nicht geführt. Ebenso wurde nicht diskutiert, ob die neue Vorsitzende von ver.di nicht eine Frau sein sollte, da mehr als die Hälfte der Mitglieder weiblich sind und die ver.di in der gesellschaftlichen Wahrnehmung gut zu Gesicht stände.

nicht so einfach dazu zu bewegen ist, Gender Mainstreaming schnell und flächendeckend umzusetzen. Denn es geht im Matrixaufbau um das Aushandeln verschiedener Interessenlagen durch die ehrenamtlichen Gremien in den Fachbereichen und Ebenen. Da Gender Mainstreaming solche Gremien nicht aufweist, wäre folglich vorzuschlagen, dass die Frauengremien sich dafür einsetzen, ohne eine bloße Stellvertretung zu übernehmen, was jedoch mit der eingangs beschriebenen Konfliktkonstellation in der Vergangenheit nicht möglich war. Wird Gender Mainstreaming nicht ehrenamtlich abgebildet, tut sich damit ein strukturelles Defizit auf, dass in einer ehrenamtlichen Gewerkschaftsorganisation allein durch eine hauptamtliche Verankerung schwer auszugleichen ist. Andererseits ist die Aufgabe der Abteilung Genderpolitik eine beratende, die Hilfestellungen für die Etablierung eines gendersensiblen Blickwinkels in der Organisation gibt und für diese Aufgabe fachlich keine ehrenamtliche Struktur bräuchte. Nichtsdestotrotz ist die mikropolitische Akzeptanzsicherung in einer ehrenamtlichen Gewerkschaft wie ver.di ohne Gremien schwierig.

Von einigen Mitarbeiter_innen wird das *top-down*-Vorgehen von Führungskräften in der Gewerkschaft auch generell mit Demokratiedefiziten in Verbindung gebracht, die dann in einem nächsten Schritt auch negativ auf Gender Mainstreaming und die Quote wirken, da das von oben verordnete Vorgehen der gewerkschaftlichen Basisorientierung, insbesondere innerhalb der ehrenamtlichen Strukturen, widerspricht und zudem den gewerkschaftlichen Werten der ver.di-Organisationskultur widerstrebt:

„Also [da] gab es ne Mehrheit. Und dann gab es halt noch [Name Chefin] vorne dann und sie hatte ne andere Meinung und dann wurde das gemacht, wie sie wollte. Also mehrheitlich und auch fachlich vom Layouter gab es eine andere Meinung und Entscheidung. Und aber dann aus eigenen persönlichen Empfindungen, jemand anderes besser gefällt und dann ne andere Entscheidung getroffen wird, das ist da, wo ich dann nicht so mitgehen kann. Das kann ich machen, wenn ich irgendwo vielleicht der große Geschäftsführer sonst wo bin. Und das in der Deutschen Bank z. B. auch so gelebt wird, dass halt es aufdiktiert [wird] und [es ne] Doktrin gibt, aber unsere Regeln sehen ja ein bisschen anders aus. Und da habe ich dann so meine Problemchen mit und das sind dann so ne Beispiele, wo dann halt einfach gesagt wurde, ich will oder ich möchte aber und der Rest, das sachliche, fachliche spielt dann keine Rolle mehr.“ (Herr Senf)

Die Interviewperson hebt zudem hervor, dass ver.di von einer basisorientierten Konsenskultur geprägt sei. Und gäbe es keinen Konsens, so entscheide demokratisch legitimiert die Mehrheit. Daher nimmt Herr Senf es negativ wahr, wenn sich insbesondere weibliche Führungskräfte darüber hinwegsetzen, wie er anhand des Beispiels seiner Vorgesetzten bereits ausgeführt hat.

„Aber ich denke mal, dass doch eher die Kultur ist, die heißt halt, Konsens und wenn ein direkter Konsens nicht möglich ist, dann Mehrheit. Jedenfalls so leben wir es im Bereich. (...) Und das dann so gemacht wird, weil derjenige es so will und nicht, weil die Mehrheit es entschieden hat. Und da ist halt so meine Sache, wo ich da so mein größtes Problem habe. (...) Wir haben ja die Matrixorganisation und haben halt einen Haufen Gremien. Und alles muss von unten nach oben abgestimmt und abgesegnet werden. Aber wenn dann halt von oben, obwohl [bei] allen wichtigen Argumente dagegen gesprochen wird, dann die Entscheidung dann trotzdem gefällt wird, die derjenige will, weil er sie will, das ist dann nicht so meins.“ (Herr Senf)

Dies ist jedoch als die Einzelmeinung eines Gender Mainstreaming-Kritikers zu bewerten und bedürfte einer detaillierteren Betrachtung. Zudem wird hier ein allgemein zentrales Spannungsfeld von Gewerkschaften als politischen Organisationen benannt, das auch unabhängig von Gender Mainstreaming regelmäßig zu Konflikten in der Doppellogik von Administration und Repräsentation führt.

Eine andere Interviewpartner_in (Frau Esquel) schätzt die Entscheidungsmöglichkeiten und -freiheiten von Führungskräften in der demokratischen Organisation von ver.di deutlich geringer ein und beschreibt die Durchsetzung von Gender Mainstreaming durch Führungskräfte als Machtfrage gegenüber ehrenamtlichen Funktionär_innen.

„Also das sind oft Dinge, die im Vordergrund stehen, so dass die Frage, ob Gender Mainstreaming umgesetzt werden kann, wiederum zur Machtfrage wird, wer setzt sich mehr durch, ne so? Und an der Stelle [ist] die Rolle von Führungskräften grade in der Gewerkschaft ambivalent, wenn sie zum Beispiel wiedergewählt werden müssen, wollen. Und [es] hat auch immer mit der täglichen Arbeit zu tun, weil wir sind auch auf die Zusammenarbeitsbereitschaft von Betriebsräten und Personalräten angewiesen. Wenn die sagen, mach ich nicht. Dann beißt du eher in die Tischkante. So also das ist dann, wird dann oft schwierig, ne? Also es ist ne Machtfrage und grade in so einer Organisation, die eben auch demokratisch aufgebaut ist, und wo nicht per ordre de Mufti entschieden wird oder entschieden werden kann, ne? Weil eben Gremien da sind, die Entscheidungen treffen und die eben auch dieses ganze Gefüge in einer gewissen Balance halten, ist es eine Machtfrage. Und das, was es eigentlich sein soll, ein Instrument zur Durchsetzung, ist es an dieser Stelle nur bedingt. Also man hat da Hilfsmittel in der Hand, das ist schon richtig, es ist aber die Frage, wie werden sie eingesetzt.“ (Frau Esquel)

Werden die beiden Passagen verglichen, so zeigt sich zudem, dass die Rolle von Führungskräften bei ver.di auf zwei Ebenen verankert ist. Zum einen bezüglich ihres Verhältnisses zu den hauptamtlichen Mitarbeiter_innen (Zitat Herr Senf) und zum zweiten gegenüber den ehrenamtlichen Funktionär_innen, deren Unterstützung und Vertrauen sie für die Umsetzung politischer Entscheidungen sowie eine Wiederwahl benötigen (Zitat Frau Esquel). Diese doppelte *top-down*-Vermittlungsanforderung an die Führungskräfte in ver.di bezüglich Gender Mainstreaming kann als Besonderheit der organisationalen Strukturen von ver.di als

Gewerkschaft gewertet werden, da sie in anderen politischen Organisationstypen (öffentliche Verwaltung, Stiftung, Bildungseinrichtungen) in dieser Form nicht existiert. Demnach ist ver.di als politische Gewerkschaftsorganisation und damit auch die handelnden Führungskräfte im stetigen Widerstreit zwischen der „Kontrolle durch wenige“ und der „Kontrolle der Vielen“ (vgl. Hoebel 74f.). Aus dieser Besonderheit der dualistischen Rollenverankerung begründet sich auch eine der möglichen Teilursachen der Gender-Kluft in ver.di. Gleichzeitig kann eine mikropolitisch agierende Führungskraft in Bezug auf Gender Mainstreaming auch einiges bewirken, wenn sie die doppelte Herausforderung annimmt und Gender Mainstreaming offensiv zum Teil ihrer Führungspraxis macht, wie Herr Renner aus eigener Erfahrung berichtet:

„Dann haben wir in allen Ressorts bei ver.di Genderbeauftragte gewählt. Und ich war in einer Bürobesprechung mal nicht da und als ich das nächste Mal da war, war ich Genderbeauftragter in Abwesenheit, als die Rollen verteilt wurden. Und habe mich dann gerächt, indem ich das ernst genommen hab. Und hab gesagt, das werdet ihr sehen. (...) Und dann habe ich denen alle Genderziele reingeschrieben. Und dann hat sich das im Laufe der Jahre verselbstständigt, das heißt, da hat im Grunde die, der Anspruch, mit dem man konfrontiert wurde, der ist in der Bewusstseinslage angekommen und dann hat es sich verselbstständigt.“ (Herr Renner)

Herrn Renner hat also mikropolitisch wirkungsvoll seine Doppelrolle als Führungskraft und als Genderbeauftragter zur Verstärkung des Anliegens genutzt, Gender Mainstreaming in den Arbeitsalltag zu bringen und mit verbindlichen Vorgaben umzusetzen. Dies wird auch von einer Mitarbeiterin, die mit ihm gemeinsam Genderbeauftragte war, so eingeschätzt und sie hebt die positive, hierarchieübergreifende Zusammenarbeit mit ihm hervor:

„Was halt aber interessant war, dass mein Chef dann für unser Ressort der zweite Genderbeauftragte war, der sich auch dafür interessierte und ich glaube auch, das wirklich so meint. (...) Also dass wir eigentlich ein ziemlich gutes Team waren. Weil das, was wir so an Ideen hatten, Richtung Gender Mainstreaming, von ihm halt nicht nur gestützt wurde, sondern auch vorangetrieben worden ist.“ (Frau Attendorn)

Dies ist ein Indiz dafür, dass die Zusammensetzung von Genderbeauftragtenteams auch über Hierarchieebenen hinaus funktionieren kann und bei entsprechender Einsatzbereitschaft und Rollenklarheit eine produktive fachliche Zusammenarbeit ermöglicht. Eine solche Zusammensetzung kann förderlich sein, wo für die Durchsetzung von Gender Mainstreaming eine Führungsautorität notwendig ist, da Genderbeauftragte keine Sanktionierungsbefugnisse hatten. Positive Entwicklungen gab es auch dort, wo Führungskräfte selbst über einen feministischen, frauen- oder männerbewegten Hintergrund und eine damit verknüpfte Genderkompetenz verfügten.

„Und ansonsten, also dass ich dazu ne Aufmerksamkeit habe, die habe ich, seit ich 16 bin, so, ich hab das, ist so. Ich hab irgendwie am Gymnasium und an der Uni und das war [die] Zeit der Frauenbewegung und wir haben immer Frauenpolitik gemacht. Und das ist irgendwie ein Teil meiner Geschichte oder ein Teil meiner Biographie so. Das muss man schon sagen. Und das verlässt mich auch nicht. Ich lebe es ja auch.“ (Frau Ahl)

Ambivalent waren die Entwicklungen jedoch in Bereichen, wo die Führungskräfte trotz wohlwollender Grundhaltung gegenüber der Anwendung von Gender Mainstreaming nur über eine eingeschränkte Genderkompetenz verfügten und in ihrem Arbeitsbereich nicht selbstständig gendersensibel handeln konnten. Beispielsweise nahm Frau Aybauer erst mit Anregung der Interviewerin eine Genderanalyse der Langzeiterkrankten vor, obwohl es als Beschäftigte in der Personalabteilung zu ihren wiederkehrenden Aufgaben gehört, diese Auswertungen zu erstellen. „Also 81 Männer, 26 Frauen, die so über 30 Tage erkrankt sind. (...) Insgesamt ist [das] vielleicht auch so ein Bild, was Rückschlüsse zulässt.“ (Frau Aybauer).

Ein anderes Beispiel ist der Bericht von Frau Egge von einem Bildungsarbeitstreffen, wo darüber geredet wurde, dass Genderaspekte nicht nur bzgl. der quantitativen Verteilung der Seminarleitungen als Gender-Team in Seminaren zu berücksichtigen sei, weil das zu kurz greife, sondern weitere Aspekte zu berücksichtigen sind. Hieran konnte Frau Egge inhaltlich nicht anknüpfen, weil ihr nach eigenen Angaben das Wissen fehlte und sie die Diskussion nicht verstand, woraufhin sie sich ihr entzog.

„Das war eine ganz komische Situation, das war auf der Bundesbildungskommission, wo das Thema dann im Raum stand. Zuerst ging es [dar]um, dass wir darauf achten müssen, die Teams eben gemischtgeschlechtlich aufzustellen. Und dann gab es aber eine Schleife dazu. Wo jemand sagte, aber Gender Mainstreaming ist aber mehr, das hast du falsch verstanden. (...) Und ich hab die Diskussion dann irgendwann nicht mehr verstanden. So und deswegen kann ich dir das Beispiel jetzt auch nicht schildern, so. Aber ich habe es für mich als was Symptomatisches mitgenommen so unter dem Blickwinkel, ich ja glaube einfach, dass wir insgesamt noch viel zu wenig da drüber wirklich wissen, was es ist und es deswegen häufig zu Missverständnissen kommt.“ (Frau Egge)

Symptomatisch ist an dieser Stelle, dass die Interviewte sich nach eigener Beschreibung, ab dem Zeitpunkt, wo sie der Debatte inhaltlich nicht mehr folgen konnte, herausgezogen hat, anstatt bei dem Treffen darauf zu verweisen, dass es über die gemischtgeschlechtliche Aufstellung der Seminarleitungen hinaus noch keine vereinbarten Gender-Standards in den Seminaren gibt und so eine Ungewissheitszone zu ihren Gunsten zu nutzen. Diese mikropolitisch defensive Haltung, sich zu distanzieren, sobald Gender Mainstreaming die eigene Handlungskompetenz übersteigt, findet sich auch in anderen Interviewpassagen, z. B.

wenn Interviewpartner_innen die Anwendung von Gender Mainstreaming anhand eines spezifischen Beispiels aus ihrem Arbeitsalltag vornehmen und es ihnen in dem Moment, wo sie es beschreiben wollen, gedanklich entfällt. Eventuell kann diese Reaktion auch ein Schutz vor befürchteter Sanktionierung sein, wenn sich hauptamtlich Beschäftigte nach außen hin nicht hinreichend genderkompetent darstellen. Als kontrastierender Vergleich dient in diesem Zusammenhang eine Mitarbeiterin von Frau Egge. Frau Anden nutzt ihre Genderkompetenz im Arbeitsalltag initiativ, da sie reflektiert, dass eine quantitative Parität im Seminarbetrieb nicht weit genug geht und nur ein erster Schritt bei der Implementierung von Gender Mainstreaming sein kann.

„Dass man so sagt, wir haben jetzt einen Mann und eine Frau im Team und wir haben jetzt die gleiche Anzahl von Männern und Frauen im Seminar. Und jetzt bin ich in dem Gender Mainstream, also jetzt hab ich's erfüllt. So an dem Numerischen das auszumachen. Das glaube ich, ist zu kurz. Deswegen muss es noch nicht funktionieren. Wir in der Gewerkschaft müssen uns auch dem Problem stellen. Weiß ich noch, wo jemand sagte, naja wir machen es doch schon, ne. Wir gucken doch, Frau, Mann und gleiche Anzahl, somit ist das Thema erledigt, wir können uns jetzt anderen Themen zuwenden. Wo ich dann aber gedacht habe, nee, ich glaub, das ist es noch nicht so ganz. Es geht schon tiefer.“ (Frau Anden)

Das Beispiel zeigt die Notwendigkeit von der alltägliche Arbeit begleitenden Schulungen und Beratungen. Ein anderer Effekt, welcher der *top-down*-Vorgehensweise und der Sichtweise von Herrn Renner teilweise widerspricht, zeigt sich darin, dass manche Beschäftigten Gender Mainstreaming nach wie vor als eine Aufgabe von speziellen Funktionsbereichen in ver.di und nicht als Querschnittsaufgabe von allen haupt- und ehrenamtlichen Organisationsmitgliedern ansehen und dorthin abschieben.

„Also ich sehe da im Moment noch keinen Nutzen für mich. Also, ich hab eine Vorstellung darüber, dass ich bestimmtes Grundwissen habe, was es teilweise abdeckt. Habe aber noch nicht die Notwendigkeit [in] meinen Betrieb, also für mein tägliches Tun, das zu machen. Jetzt für mich persönlich wäre es wahrscheinlich nützlich, also ich hab [es] jetzt für mich noch nicht als Zielsetzung entdeckt, das in ver.di umzusetzen. Das wäre dann noch eine andere Funktion, eine andere Aufgabe drauf, also wenn ich jetzt im Personalbereich wäre oder so, dann würde ich das tun. Also und dann würde ich es wahrscheinlich auch entdecken für mich.“ (Frau Enke)

Es wird in Bezug auf Gender Mainstreaming keine Notwendigkeit für das eigene Handeln im Arbeitsalltag gesehen. Zudem wird das Konzept als personalpolitische Strategie interpretiert, die als „andere Aufgabe drauf“ angesehen wird, also zusätzlich zur eigenen Facharbeit, die nicht in der eigenen Stellenbeschreibung enthalten ist.

Ein weiterer Aspekt ist die in abgeschwächter Form noch vorhandene geschlechtliche Arbeitsteilung (vgl. Acker 2.2.3.3). So zeigt sich, dass zwar die strukturelle Kluft für Frauen,

Gewerkschaftssekretärin zu werden, abgeschwächt wurde, aber insbesondere jüngere Frauen im Arbeitsalltag eine primäre Zuschreibung als Verwaltungsmitarbeiterin erfahren:

„Ja, ich hab da ein sehr schönes Beispiel. Ich bin ja nun ne Frau so, das sieht man mir auch an, auch von weitem schon. (...) Das nimmt ab die letzten Jahre. Aber bis vor zwei, drei Jahren muss ich sagen, also so Anfang Mitte 30 noch, wurde ich ganz oft für eine Mitarbeiterin also für eine Verwaltungsangestellte gehalten. Das wurde einfach angenommen. Weil, da hab ich auch gefragt, wie kommst du jetzt da drauf? Ich bin da nicht böse drum, also das kann man mir nicht ansehen, was ich für einen Status habe, also muss man auch nicht. Aber es wurde automatisch davon ausgegangen, dass ich eine Verwaltungsangestellte bin. (...) Und umgekehrt weiß ich von den paar Männern, die im Verwaltungsstatus sind, dass da automatisch die Leute davon ausgehen, dass sie [Gewerkschafts]sekretäre sind.“ (Frau Ebbe)

Der Aspekt der nach wie vor wirksamen Leitbilder einer geschlechtlichen Arbeitsteilung bei ver.di spiegelt sich auch im vorletzten und letzten Spannungsfeld wider, wo Widerstand und Ablehnung bzgl. Gender Mainstreaming in ver.di eingehender beschrieben werden.

Im nächsten Abschnitt zeigt sich darüber hinaus, dass die beschriebene *top-down*-Integration von Gender Mainstreaming auch wegen der Art ihrer Implementierung bei den Hauptamtlichen oft als unerwünschte weitere Bürokratisierung und Mehraufwand im ohnehin aufgabenverdichteten Arbeitsalltag begriffen und abgelehnt wird. Dies kann u. a. mit der in diesem Abschnitt identifizierten Unklarheit zusammenhängen, was der Unterschied zwischen der Strategie der Quotierung und der Strategie des Gender Mainstreaming ist. Die Quotierungsstrategie ist eine personalpolitische Strategie zum Ausgleich der geschlechterbezogenen Arbeitsteilung. Gender Mainstreaming hingegen ist eine Strategie, welche die verschiedenen *Outputs* einer Organisation auf ihre geschlechtsbezogenen Wirkungen und an den gleichstellungspolitischen Zielen misst und diese gegebenenfalls ändert.

4.3.3 Integration und Bürokratisierung

„Es leben statt teilnehmen.“ (Herr Menz)

Ein Bild, das in mehreren Interviews aufkam, ist, dass die Hauptamtlichen in ver.di oftmals eher an Gender Mainstreaming teilnehmen resp. es abhaken, als dass sie das Konzept selbstständig mit Leben füllen. Sie beachten zwar die Genderprüfung, gegenderte Verwaltungsabläufe, Checklisten, Steuerungsvorschläge etc., aber ohne den Sinn dahinter für die eigene Arbeit zu erkennen bzw. die formalen Anforderungen zur Integration der Genderperspektive als Qualitätsfortschritt anzusehen. Daher bleiben diese für sie oftmals nur leere, lästige Hüllen von Bürokratisierung. Es wird nicht gesehen, dass die neuen Routinen die eigene Analysefähigkeit herausfordern.

„Ich glaube, ich bin bei dem, was ich gesagt habe, dem gleichen Fehler aufgesessen, den ich anderen gerne vorwerfe. Oder das ich eine Trennung vornehme zwischen Themen auf der einen Seite und Gender Mainstreaming auf der anderen Seite. Also das es im Prinzip so rüberkommt, zu dem was sie sonst noch machen, [sie] auch noch obendrauf Gender Mainstreaming machen sollen, was ja faktisch einfach nicht so ist. Gender Mainstreaming sollte ja ein integraler Bestandteil dessen sein, was Menschen tun und dementsprechend keine Zusatzarbeit darstellen, sondern einfach immer mitlaufen. (...) Von daher, also ich habe gestern gesagt, ich bin der Überzeugung, dass 20-30% in unserer Gewerkschaft eine klare Vorstellung davon haben, was Gender Mainstreaming ist und es auch soweit verinnerlicht haben, dass sie in ihrer Arbeit zumindest punktuell das anwenden.“ (Herr Seiler)

Die Genderprüfung (vgl. 4.2.3) wird im Zusammenhang mit Bürokratisierung von mehreren Interviewpartner_innen genannt und sie beziehen sich diesbezüglich meist darauf, dass ihre Einhaltung im Alltag flexibel gehandhabt wird. Diese nicht durchgängige Praxis führt auch zu einer De-Thematisierung von Geschlecht, da angenommen wird, dass es nicht überall eine relevante Analysekategorie ist.

„Also, wir haben beispielsweise in unseren, wir haben so eine Vorlage, so eine Maske für Bundesvorstandsbeschlüsse und da gibt es eine Kategorie Genderprüfung. Es gibt Fälle, wo das sinnvoll und nützlich ist, da was zu sagen. Die Idee war ja, ich zwingen im Grunde jeden, der eine Bundesvorstandsvorlage schreibt, sich mit der Frage auseinanderzusetzen. Es gibt aber auch viele Themen, da fällt einem nun wirklich gar nichts dazu ein. Und das sind eher Merkmale, die, heute überliest man das, weil es ist so ein bisschen, wenn man es zu inflationär benutzt, dann verschleißt man es. (...) Und insofern für mich ist das eher so ne Blüte. Also es, war gut gemeint, aber ich glaube, das Ziel ist damit nicht zu erreichen.“ (Frau Estrel)

Das Instrument der Genderprüfung ist im Rahmen der allgemeinen Bürokratisierung bei ver.di nichts Ungewöhnliches, wie eine andere Interviewpartner_in hervorhebt, vielmehr ist die große Menge an verbindlichen Routinen bei ver.di insgesamt ein Kritikgegenstand, der auch auf Gender Mainstreaming übertragen wird. Diese Bürokratiekritik ist für eine Gewerkschaft als politische Organisation nicht ungewöhnlich, da sie als formale Mitgliedsorganisation ohne eine strukturierte Bürokratie nicht auskommt, gleichzeitig aber dem politischen Anspruch der Mitglieder an eine möglichst unbürokratische und basisdemokratische Strukturierung genügen muss. Interessant ist, dass die Nichtbeachtung der Genderprüfung genauso Teil der Routine ist wie ihr Absolvieren. Bei anderen Routinen wie z. B. bei der Quote für Personalentscheidungen und Gremienbesetzungen wird die Nichteinhaltung hingegen sanktioniert. Und auch bei allgemeinen Verwaltungsvorgängen wie z. B. der Reisekostenabrechnung gibt es eine sehr geringe Fehlertoleranz. Neben der Sanktionierungsgefahr scheint für die Einhaltung von Routinen bei ver.di daher zudem relevant zu sein, ob sie auf gesetzlichen Regelungen und gesetzesähnlichen Ansprüchen beruhen oder nicht.

„Also manches ist hier in der Organisation an der Kante schon routinisiert, ob das dann immer gut ist, ist eine andere Frage. (...) Da gibt es auch Routinen es [die Genderprüfung] auszufüllen oder nicht auszufüllen. Also insofern gibt es eine Menge Routinen, auf allen Ebenen, in vielen Zusammenhängen. Ob das dann wirklich immer so gedacht und gelebt wird, ist dabei noch mal eine andere Frage.“ (Herr Menz)

Hieran wird deutlich, dass die Genderprüfung als klare formale Vorgabe auch ignoriert werden kann, dass heißt, Routinen können auch dazu dienen, Vorgaben zur Umsetzung von Gender Mainstreaming zu unterlaufen. Andere Interviewpartner_innen, wie z. B. Frau Anden, setzen sich kritisch mit Gendervorgaben auseinander und hinterfragen diese, wie an dem Beispiel der Umsetzung von Gender Mainstreaming in Seminaren über das Gender-Team hinaus bereits verdeutlicht wurde. Dieses genderkompetente Hinterfragen ist aber eher die Ausnahme. Die Regel ist eine Kritikperspektive, die mit einer generellen Ablehnung von Gender Mainstreaming einhergeht. Darüber hinaus zeigt sich, dass der Rückzug auf Routinen bei Gender Mainstreaming auch Teil von fehlender Genderkompetenz sein kann, wie Frau Egge, die Führungskraft, in der im vorherigen Abschnitt zitierten Passage zum Gender-Team in Seminaren offenbarte.

Es gibt jedoch auch Hauptamtliche, die für ihren Bereich davon sprechen, dass Gender Mainstreaming im eigenen Arbeitsalltag gelebt wird, auch wenn sich ihr Beispiel nicht auf ein Gender Mainstreaming-Instrument, sondern die Quote bezieht:

„Ja klar, aber das ist ja Alltag. Die Frage ist ja, wie man das, also insofern läuft es mit, ja das ist schon klar. Und also, was weiß ich, wenn wir zum Beispiel Nominierungen für Aufsichtsratskan-

didaturen beschließen ja und das ist eine reine Männerliste, dann wird das sofort bemerkt. Nach dem Motto: ‚Moment mal, das geht nicht ne? Wieso haben wir hier keine Frauen platziert?‘ Das ist daily doing so, ne.“ (Frau Ahl)

Deutlich wird an der Formulierung „mitlaufen“ und „daily doing“, dass an dieser Stelle eine vergleichbar verbindliche Regulierung, die oben im Zusammenhang mit der Genderprüfung als eher unerwünschte Bürokratisierung dargestellt wurde, als selbstverständlicher Teil des gewerkschaftspolitischen Handelns beschrieben und im Arbeitsalltag gelebt wird. Es gibt auch positive Beispiele, wo dies bei Gender Mainstreaming-Instrumenten der Fall ist. Denn einige Hauptamtliche nutzen die vom Bereich Genderpolitik bereitgestellten Handreichungen, um Gender Mainstreaming in ihrem Arbeitsalltag zu berücksichtigen. Sie wenden diese Instrumente regelmäßig an und erleben diese nicht als hinderliche Bürokratisierung, sondern als Bereicherung für die eigene fachliche Arbeit, wie Herr Renner anhand seines Merktzettels vom Gender-Training berichtet. „Ich bin lange Zeit mit einem Merktzettel von einem Genderseminar rumgelaufen. Da war auf einer DIN A4 Seite, die Betrachtungswinkel gelistet, unter denen man dieses Konzept so im Alltag reflektieren kann. Und das hat mir sehr viel Hilfestellung gegeben.“ (Herr Renner).

Im Zusammenhang von Gender Mainstreaming-Routinen wird, wie bereits erwähnt, die Anwendung von Quotierungen benannt. Auch wenn diese ein klassisches Instrument der Frauenförderung ist, so trennen die Interviewten dies in ihrer eigenen Alltagspraxis nicht voneinander. Sie stellen fest, dass trotz ersten Fortschritten, die bei der quantitativen Repräsentation der Geschlechter in ver.di durch die Quotierung erzielt worden sind, sich bezogen auf die Gesamtorganisation noch umkämpfte Felder ausmachen lassen. Immer wieder wurden in ver.di zudem Gleichstellungsinstrumente für individuelle mikropolitische Strategien benutzt. Einige Interviewpartner_innen sahen auch die bereits gemachten Fortschritte daher durch einen *backlash* gefährdet.

„Wir haben Quoten zumindest in bestimmten Bereichen, die allerdings immer stärker auch mal angegriffen werden, muss man auch mal sagen. Gerade von Jüngeren. (...) Das liegt aber glaub ich auch ein bisschen daran, weil es einfach als Gesetz angenommen wird, aber nicht gelebt wird. (...) Weil [es] immer wieder neu belebt werden muss. (...) Die Quote wird für Machtspiele benutzt.“
(Frau Enke)

Diese Annahme, dass die Akzeptanz von Quoten bei Jüngeren geringer ist als bei Älteren, kann anhand der Interviewstudie nicht eingehend überprüft werden. Es scheint, in der internen Debatte um Gleichstellungspolitik in ver.di und ihre Ablehnung keine Alternativen zur Quote zu geben, die thematisiert werden.

„Und wir müssen uns darauf einstellen, [dass] sich das auch in einer bestimmten Form ausdrücken wird, also dass das beispielsweise, das es eine Diskussion geben wird, jetzt ist mal genug mit der Quote. Also die Quote mal aussetzen, oder in so ne Richtung. Und ich glaube, also Gender heißt ja nicht, jetzt drehen wir das ganze mal rum, sondern wenn wir das, wenn wir wirklich Gender ernst nehmen und wollen die Kompetenzen beider Geschlechter nutzen, brauchen wir einen anderen Weg. Ich finde das, ich spreche mich für die Quote aus.“ (Frau Estrel)

Quotierung ist also nach wie vor ein umkämpftes Terrain, auch wenn keines der befragten hauptamtlichen Organisationsmitglieder die Quote abschaffen möchte. Diese Problematik des nach innen in Frage Stellens und nach außen Abnickens zeigt sich auch bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming, z. B. bei der Förderung einer gendersensiblen Kommunikationskultur mit dem Ziel, eine gendergerechte Sprache als allgemeinen Organisationsstandard in ver.di zu etablieren.

„Was so inzwischen wieder auf dem absteigenden Ast ist, ist diese Frage nach der gendergerechten Sprache, da regen sich viele drüber auf, dass man, wenn denn wieder das -innen eingefordert wird, allerdings ist es so, dass es einfach ne Vorschrift bei uns ist, das ist zu machen, Punkt. Und es ist eben einfach, wenn das jemand vergisst, zu korrigieren, und also so und das heißt also da muss man nicht mehr so drauf rum reiten, dass musst du jetzt machen und dann ist gut, ne? Und wenn, also es gibt eben noch Leute dieser [Couleur], die dann das wieder irgendwie hervorheben und da dann irgendein, ein Sträußchen draus machen und das muss man nicht mehr tun.“ (Frau Esquel)²⁰⁰

Die These, die hier mitschwingt ist, dass die Umsetzung von Gender Mainstreaming besser funktionieren würde, wenn es klar sanktionierte Vorgaben gäbe, z. B. ein verbindlicher Leitfaden zur gendergerechten Sprache für die gesamte Organisation. Gleichzeitig würde dies aufgrund der basisdemokratischen Orientierung zu mehr Widerstand und ggf. gesteigertem Unverständnis in der Organisation führen. Denn auch verbindliche Vorgaben können unterlaufen werden (vgl. Beispiel Genderprüfung). Dennoch ist die derzeitige Sachlage in Bezug auf gendergerechte Sprache in ver.di sehr heterogen. Es finden sich, außer der x-Form, so gut wie alle in der Broschüre „Was tun?“²⁰¹ der AG Feministisch Sprachhandeln der HU Berlin aufgeführten sprachlichen Varianten des Genders oder einer neutralen Sprachverwendung.²⁰² Und es herrschte entgegen der Annahme von Frau Esquel keine eindeutige Beschlusslage, wie es zu tun ist. Dies hat sich 2018 geändert. In ver.di wurde die einheitliche

200 Das selbst geschlechtergerechte Sprache wieder immer stärker umkämpft ist, wäre gerade vor dem Hintergrund neuerer gesellschaftlicher Entwicklungen eingehender zu reflektieren sein. Denn einige Feminist_innen sprechen derzeit sogar wieder von einem gesellschaftlichen Gender-*backlash*, dies war zum Zeitpunkt der Untersuchung bereits peripher zu vernehmen.

201 Es wird an dieser Stelle auf die genannte Broschüre rekurriert, da sie auf die deutsche Sprache bezogen den umfassendsten Überblick über die Möglichkeiten feministischen Sprachhandelns gibt.

202 Der Leitfaden findet sich in elektronischer Fassung auf: http://feministisch-sprachhandeln.org/wp-content/uploads/2014/03/onlineversion_sprachleitfaden_hu-berlin_2014_ag-feministisch-sprachhandeln.pdf (letzter Zugriff: 15.08.2017)

Gender-Schreibweise mit dem Gender-Stern per Vorstandsbeschluss eingeführt (vgl. ver.di 2018). Diese wird in der Organisation aber nicht flächendeckend und einheitlich umgesetzt.²⁰³ Es wird anhand der bisherigen Ausführungen deutlich, dass die Praxis von Gender Mainstreaming bei ver.di stark an interne Abläufe geknüpft ist und sich der Erfolg in erster Linie daran misst, ob für die Umsetzung von Gender Mainstreaming verbindliche, sanktionierbare Routinen existieren, die in den Arbeitsalltag zu integrieren sind. Im Hinblick auf die zitierten Interviewausschnitte und den nun folgenden lässt sich jedoch anzweifeln, dass die Routinen im Arbeitsalltag von der Mehrheit der Hauptamtlichen gelebt und mitgedacht werden. Dies ist unabhängig davon, wie praktikabel und einfach die Anwendung der Instrumente gestaltet ist (vgl. 4.2.3.2 „Drehbuch für Balance“). Es wäre demgegenüber wichtig, auch ein Beispiel dafür zu sehen, dass die Anwendung dieser Routinen z. B. in der Tarifpolitik auf Dauer etwas zum Positiven verändern kann (vgl. 4.3.4).

„Also gute Ideen sind da viele da, ich glaub auch echt gute Konzepte. Aber dieses konsequente jetzt Durchziehen auch an der Stelle, mit allen Beteiligten, das fällt manchmal schwer, aufgrund des Tagesgeschäfts dann auch, ne? Wo halt quer dann Sachen reinrollen, die anders laufen als gedacht.“ (Herr Kauder)

Insofern muss auf Geschlechtergerechtigkeit ausgerichtetes Organisationshandeln immer wieder eingefordert werden, da sonst informelle Strukturen wie die *gendered substructures* in der Organisation eine Re-Vergeschlechtlichung bewirken können. Am Beispiel der Quotierung stellt sich die Relevanz von Kontrolle folgendermaßen dar:

„Und wenn da eben nicht kontrolliert wird, gerade beim Personal, weil eben die Personalhoheit nicht nur hier liegt, sondern eben auch bei den jeweiligen Stellen, ist da in der letzten Zeit ganz viel den Bach runtergegangen, ja gegangen worden, kann man sagen. Und also der Anteil hat sich erheblich verschlechtert dadurch noch mal, ne? Obwohl jetzt einige Leute neu eingestellt worden sind, aber eben nur Männer, ne? So, das hat uns dann auf den Plan gebracht und dann haben wir diese Arbeitsgruppe initiiert.“ (Frau Esquel)

203 Zudem wurde als weiteres Desiderat verfügt anzugehen, wie analog zur neuen Gesetzeslage Angaben zu einer dritten Geschlechtskategorie (z.B. divers) in der Mitgliederdatenbank und bei Formularen umgesetzt werden könnten (vgl. ebd.). Auch wenn sich die Beschlusslage 2018 geändert hat, so gibt es nach wie vor divergierende Praxen zu gendergerechtem Sprachhandeln. So wurde z. B. in einer Befragung des öffentlichen Dienstes zum Thema Arbeitszeit nur die männliche Form verwendet und dies wie folgt begründet: „Basierend auf Erfahrungen aus anderen Befragungen muss festgestellt werden, dass die Variante des Gender-Sterns bei der weit überwiegenden Mehrzahl der Bevölkerung und damit auch den potenziellen Teilnehmenden nicht bekannt ist. Dies erzeugt erfahrungsgemäß Unverständnis und führt möglicherweise zur Teilnahmeverweigerung.“ (ver.di 2019). Eigentlich schockierend ist daran nicht nur die aktive Weigerung eines männlichen Vorstandsmitgliedes, dass für die Befragung verantwortlich zeichnet, bindende Beschlüsse seines Gremiums umzusetzen. Viel augenscheinlicher ist, dass die Personen, welche die Befragung konzipiert haben ignorieren, dass sich die Befragung eben nicht an einen beliebigen Bevölkerungsausschnitt richtet, sondern an Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, welche gendersensibler sind als andere zu Befragende, da dort Gender Mainstreaming über einen längeren Zeitraum im politischen Handeln präsent war. Zudem ist der größte Teil der Befragten weiblich und dürfte daher eher irritiert sein, wenn nur männliche Anspracheformen in der Befragung verwendet werden. So lässt sich resümieren, dass hier heute beim gendergerechten Sprachhandeln in ver.di ähnlich willkürlich verfahren wird, wie damals bei der Genderprüfung verfahren wurde.

Anschließend an diese Erkenntnis des sich andeutenden *backlash* werden in der Interviewpassage Gegenmaßnahmen beschrieben. Dies lässt im Ansatz geschlechterdemokratische *bottom-up*-Potentiale vermuten, da Arbeitsstrukturen geschaffen werden, um den *gendered substructures* an dieser Stelle entgegenzuwirken. Denn mehrere Organisationsmitglieder sehen darin ein Problem für die Sicherstellung von Geschlechtergerechtigkeit und werden daher in einem gemeinsamen *bottom-up*-Prozess aktiv, um Gender Mainstreaming mit Leben zu füllen.

Eine andere Sichtweise verweist darauf, dass OE-Prozesse gleich welcher inhaltlicher Ausrichtung bei ver.di an dieselben Grenzen von Durchsetzbarkeit und flächendeckender, einheitlicher Umsetzung stoßen wie Gender Mainstreaming und damit in ihrer Wirkung nur eingeschränkt zum Tragen kommen. Das liege nicht daran, dass man diese nicht umsetzen wolle, sondern es bei ver.di spezifische Bedingungen gebe, die bestimmte Dinge zulassen und andere nicht.²⁰⁴ Die von der Interviewperson aufgestellte, dahinterliegende These könnte lauten, dass ver.di nur ein gewisses Maß an Gender Mainstreaming verträgt, ohne dass Widerstand losbricht und letzterer sollte besser vermieden werden.

„Dass die Genderfragen immer wieder auf die Tagesordnung zu stellen sind, ich glaub, dass ist unumstritten hier. Und das wird auch ein Stückweit gelebt, soweit man das immer kann. Wobei dass, wenn ich da so Einschränkungen vornehme, dann gilt das für viele andere Themen auch, ne? Also da ist die Genderfrage jetzt nicht besonders exponiert so und da könnt ich auch darüber sprechen über Personalentwicklungsfragen oder sonst was. Es gibt viele Themen, die werden dadurch etwas zurückgedrängt, dass man sie in einer Form routinisiert und dann auch erstmal sagen kann ‚ja wir machen doch‘. Das ist aber keine substantielle Kritik, sondern so, es hat sich auf so einem Level eingependelt, mit dem die Organisation offensichtlich damit gut klarkommt, [so] kann man das beschreiben. Und es ist etliches erreicht worden und auch etliches vorzeigbar.“
(Herr Menz)

Bringt man beide Sichtweisen miteinander in Verbindung, so wird deutlich, dass der Aushandlung von mikropolitischen Ungewissheitszonen in ver.di bei der Implementierung von Gender Mainstreaming und anderen OE-Prozessen eine besondere Bedeutung zukommt (vgl. 4.4.2). Dies zeigt sich auch daran, dass Gender Mainstreaming nach außen eine andere Legitimität zugesprochen wird als nach innen:

„Weil, also wenn man das nach draußen transportieren will, ok. Aber um das hier im Haus oder in den eigenen Reihen durchzusetzen, denk ich, ist das Eulen nach Athen getragen. Weil irgendwie, denk ich, hat sich das schon sehr stark durchgesetzt. Aber, wie gesagt, das ist für mich kein aktives Thema. Ich beschäftige mich da kaum, also eigentlich gar nicht damit.“ (Herr Holt)

204 Zur Spezifik des widersprüchlichen Handelns in Gewerkschaften als politischen Organisationen vgl. Abschnitt 1.2.1.

Das Gender Mainstreaming in den eigenen Reihen nicht mehr durchgesetzt werden muss, weil es schon wirkt, benennen mehrere Interviewpartner_innen, obwohl gleichzeitig in allen Interviews auch Defizite in der Umsetzung bemängelt werden. Dies kann darauf hinweisen, dass Gender Mainstreaming im mikropolitischen Machtgefüge von ver.di immer wieder zum strategischen Abwägungsfaktor wird. Und obwohl Gender Mainstreaming noch nicht flächendeckend umgesetzt ist, es Widerstände (vgl. 4.3.4) und Ablehnung gibt (vgl. 4.3.5), wird im eigenen Arbeitsalltag kein Handlungsbedarf gesehen, es aktiv als eigenes Thema voranzutreiben, wie die vorherige Passage aufzeigt. Das Problem scheint darin zu liegen, dass Gender Mainstreaming als ein hypostasiertes Etwas gesehen wird, das man befürworten muss. Es hat aber keine Bedeutung für das alltägliche Organisationshandeln. In diesem Zusammenhang wird eine stellvertretende Vorgehensweise, die den entsprechend Beauftragten die Initiative überlässt, bevorzugt.

„Aber wir haben hier die, meine Bereichsleiterin die [Name Bereichsleiterin], die ist ja für Frauenpolitik zuständig. Und die ist da auch sehr aktiv und bei Ressortbesprechungen weist die auch wirklich darauf hin, wenn z. B., wenn, ja Formulierungen oder Verhaltensweisen an den Tag gelegt werden, die eben nicht dem Gender Mainstreaming gerecht werden würden. Also die ist da ziemlich aktiv unterwegs.“ (Herr Holt)

Hier zeigt sich, dass das beschriebene System der bürokratischen Abläufe in Verbindung mit der Benennung von Genderbeauftragten durchaus zu einer zurücklehnenden Haltung und Stellvertreter_innenpolitik bei Gender Mainstreaming geführt hat. Dies kann eine Form der Verdrängung der Ansprüche sein, welche die Strategie an die einzelnen stellt. Andererseits hätte das Stellvertretungssystem bei ausreichenden Ressourcen und Akzeptanz vielleicht auch als ein gangbarer Weg gesehen werden können, mittelfristig etwas zu verändern, bis Gender Mainstreaming in ver.di weiter verbreitet ist. Diese Sicht findet sich in keinem der Interviews und lässt Rückschlüsse darauf zu, dass die Verbindung von Stellvertretung und Genderpolitik in einer Gewerkschaft eine voraussetzungsvolle, bisher nur bedingt reflektierte Problematik ist.

Zudem verweisen Führungskräfte wie Frau Ahl darauf, dass die Sensibilisierung für ein Thema wie Gender Mainstreaming in der Gewerkschaft eine dauerhafte Aufgabe ist, die ein hartnäckiges, kontinuierliches Engagement resp. mikropolitische Kompetenz erfordert:

„Ja aber wenn du für ein Thema sensibilisieren willst, dass es in der Umsetzung berücksichtigt wird, dann muss man es hier einfach immer wieder beleuchten. Dann musst du immer wieder den Spot drauf richten. Und immer wieder dir was Neues ausdenken, dass das einfach so befeuert wird, ja. Dass da immer irgendwie dieses Feuer, wie soll man das sagen, immer wieder mit Sauerstoff versorgt wird und die Flamme nicht ausgeht, ja. So und das ist, das müsste man und könnte man

zu Gender natürlich auch machen. Also was weiß ich, irgendwie was heißt Gender für bestimmte Fachbereiche, was heißt Gender für Tarifpolitik.“ (Frau Ahl)

Hieran zeigt sich, dass Gender Mainstreaming in der Gewerkschaft immer wieder sichtbar gemacht werden muss, dass dafür immer wieder neue Impulse gesetzt werden müssen, um eine dauerhafte Wirksamkeit hervorzurufen. Und es sollte dabei fortwährend eine Genderanalyse von berufsfachlichen und tarifpolitischen Themen der Gewerkschaftspolitik erfolgen, wie die Interviewpartner_in beschreibt. Denn diese sind eine notwendige Kernmaßnahme von Gender Mainstreaming. Auch Herr Kauder, der im tarifpolitischen Bereich arbeitet, hebt dies hervor:

„So weit wie wir heute sind, dass wir Konzepte haben, dass wir den Blick geschärft drauf haben, auch auf dieses Thema bei Tarifverträgen, schon im Vorfeld von Tarifverhandlungen, schon im Vorfeld von der Forderungsfindung, auch zu identifizieren und zu sagen, da wollen wir das verändern. (...) Da hat sich einiges getan, aber noch lange nicht genug. Da gilt es, wie bei der Tarifpolitik, in der Genderpolitik auch, da gilt dranbleiben, sonst werden wir es nicht hinkriegen. (...) Also wenn man das nicht macht, dass man da immer wieder, das wieder hervorholt und den Fokus oder den Blick auf dieses Thema schärft, wenn man das unterlässt, dann wird man immer wieder an so einen Punkt gelangen, dass es übersehen wurde, innerhalb von der täglichen Arbeit.“ (Herr Kauder)

Interessant erscheint auch, dass Gender Mainstreaming bei der Reflexion und Veränderung der eigenen Arbeitsbedingungen der Hauptamtlichen zwar zu einer Aufdeckung von Problemen geführt hat, aber deren Lösung trotz vielfältiger Maßnahmen beispielsweise zum Thema Vereinbarkeit noch nicht erfolgt ist. Die Integration von Gender Mainstreaming wird an dieser Stelle als voraussetzungsvoll eingeschätzt, da sich dafür auch die kulturellen Akzeptanzmuster der Organisation verändern müssten.

„Arbeitszeit, Verfügbarkeit, also das mal vorne weg. Auch wie nennt man das neudeutsch, Präsentismus, ja. Frauen die, also wir haben ja einen hohen Altersdurchschnitt in der Belegschaft und die jungen Frauen, die auch Mutter geworden sind und Kinder zu versorgen haben, müssen extrem diszipliniert sein, also wie sie ihre Arbeit strukturieren, die arbeiten sehr stark zielorientiert, weil sie das sonst, also weil sie können nicht Präsentismus leben. Sie müssen um, was weiß ich, 15 Uhr das Kind von der Tagesstätte holen. Und das heißt, sie müssen sich anders organisieren. Und das braucht noch Akzeptanz.“ (Frau Estrel)

Parallele Entwicklungen einer fehlenden Vereinbarkeit zeigen sich auch im Arbeits- und Gesundheitsschutz und führen zu nennenswerten Personalausfällen (vgl. auch das bereits aufgeführte Beispiel der Langzeiterkrankungen).

„Also (...) aktuell ist Burnout überall ein Thema, bei uns auch. Ich glaube, dass wir an eine Stelle gekommen sind, wo diese Art der ständigen Verfügbarkeit, dass wir erkennen müssen, das macht

uns wirklich krank. Und da sehe ich die Männer gefährdeter als die an eine Stelle gekommen sind, wo diese Art, also von ständiger Verfügbarkeit, von dauernd im Büro sein und nachts irgendwie die E-Mails checken. Dass wir erkennen müssen, das macht uns wirklich krank. Und da sehe ich die Männer gefährdeter als die Frauen. Und ich glaube, es ist wirklich an der Zeit, anders zu arbeiten und zwar für beide Geschlechter. Ich rate den Frauen nicht, arbeitet so wie die Männer. Sondern im Gegenteil, ich würde gerne die Männer einladen, auch mal zu überprüfen, spürst du dich noch, bekommst du noch mit, wann du müde bist, wann du Hunger hast, wann du nicht mehr kannst. Und was tust du dann? Also ich glaube eher, das ist ein Feld, also Gesundheit, gesundes arbeiten, wo wir genau diese Interessen gut übereinander kriegen können.“ (Frau Estel)

Werden die Ausführungen von Frau Estel mit der Genderanalyse der Langzeitkranken von Frau Aybauer in Verbindung gebracht, so zeigt sich, dass deutlich mehr der bei ver.di beschäftigten Männer von Überlastungsphänomenen betroffen sind, die zu einer langfristigen Arbeitsunfähigkeit führen. Wohingegen junge Mütter eher dem Druck Stand halten und die Reproduktionsvergessenheit ihres Arbeitsverhältnisses mit individuellen Absprachen²⁰⁵ und kollegial getragenen Lösungsarrangements kompensieren. Von einer angemessenen, in der Organisation kollektiv getragenen guten Vereinbarung verschiedener Lebensbereiche miteinander kann in beiden Fällen keine Rede sein. Hier könnte mit Gender Mainstreaming und der damit verbundenen Genderanalyse detailliert betrachtet werden, welche verschiedenen Lebensentwürfe und Bedürfnisse der ver.di-Hauptamtlichen existieren und wie diese angemessen im Arbeitsalltag berücksichtigt werden können.²⁰⁶ Jedoch ist diese Phase der Umsetzung von Gender Mainstreaming bei ver.di noch nicht eingetreten. Und bei Vereinbarkeitsthemen zeigt sich, dass trotz eigener biographischer Erfahrungen, dass Thema im Personalbereich stets mit einem kritischen Blick auf die Finanzen betrachtet wird. Gleichsam wird von Einzelfalllösungen Abstand genommen, welche aus einer Genderanalyse folgen könnten.

„Und wo ich auch selber versucht habe, also ich meine, da kommt man ja nicht zwangsläufig zu so einem Ergebnis. Meine Söhne sind jetzt [volljährig]. (...) Und ich meine die ganze Phase wo ich diese Belastung etwas mehr gespürt habe als jetzt, die hat mich schon dazu gebracht etwas mehr da auch zu tun in der Richtung, auch für mich selber auch zu tun, um das so hinzukriegen diesen Spagat zwischen Berufstätigkeit und familiären Verpflichtungen und dann dabei nicht zu kurz zu kommen beziehungsweise auch immer noch so den Ausgleich zu finden. (...) Allerdings, glaub ich, gibt es immer noch die andere Seite, wir müssen auch immer ein bisschen vorsichtig sein oder zumindest das mit im Blick haben, dass man jetzt hier nicht jede Menge Begehrlichkeiten weckt, weil immer am Ende muss alles bezahlbar bleiben und es muss auch noch mit dem eigentlichen

205 Es gibt für solche Absprachen in den Interviews mehrere Beispiele z. B. das Eltern mit kleinen Kindern früher anfangen können zu arbeiten und früher gehen können oder in Tätigkeitsbereiche wechseln, wo das Dienstreiseaufkommen gering ist.

206 Banos spricht hier davon Gender Mainstreaming bei den Gewerkschaftsbeschäftigten beteiligungsorientiert unter der Überschrift „Gemeinsam für ein gutes Leben“ umzusetzen (vgl. Banos 2017: 246).

Anliegen wofür wir hier angetreten [sind], vereinbar sein. Also nicht alles was jeder vielleicht manchmal gerne hätte, ist nachher auch machbar und umsetzbar. (...) Also wir streiten da manchmal auch um so Möglichkeiten von Telearbeit oder dezentralem Arbeiten, und da gibt es dann schon mal auch Enttäuschungen, weil bevorzugt dann schon auch das ein oder andere auch dann hier eine Rolle spielt und wir da vielleicht nicht manchmal so flexibel sind, wie sich einzelne das gern wünschen.“ (Frau Aybauer)

Besonders sichtbar wird in dieser Passage die Individualisierung von Vereinbarkeitsproblemlagen und dass z. B. jungen Eltern Telearbeit mit der Begründung verwehrt wird, dass es für alle nicht sinnvoll machbar und bezahlbar wäre. Zugleich wird darauf verwiesen, dass es mit dem Präsenz Anliegen der Organisation nicht vereinbar wäre. Dies erscheint widersprüchlich für eine Gewerkschaft, die sich gegenüber Arbeitgeber_innen für familienverträgliche Arbeitsbedingungen und -zeiten einsetzt. Ein Widerspruch, der nicht einfach auflösbar ist und im gewerkschaftlichen Alltag immer wieder auftaucht.

Dass im Gegensatz dazu in der Anfangszeit von Gender Mainstreaming mit einigen Projekten kollektive Vereinbarkeitsperspektiven entwickelt wurden, zeigt der folgende Abschnitt, wo gute Praxisbeispiele für Gender Mainstreaming in ver.di näher betrachtet werden. Diese sog. Leuchttürme sind auch für die Bewertung des Umsetzungsstandes von Gender Mainstreaming bei ver.di relevant. Oder mit den Worten der Interviewpartnerin Frau Ahl gesprochen: „Sie sind der Sauerstoff, der das Feuer des Gender Mainstreaming in ver.di nährt und am Leben erhält.“ (ebd.).

4.3.4 Erfolge und Widerstände

„Es braucht immer Beispiele.“
(Herr Seiler)

Erste Erfolge von Gender Mainstreaming bei ver.di zeigen sich in mehreren sogenannten Leuchtturmprojekten, wo Hauptamtliche mit viel Eigeninitiative die Implementierung einer gendersensiblen Perspektive vorangetrieben haben. Im Folgenden wird deutlich, dass die Spannungsfelder drei und vier sich inhaltlich ähneln. Erfolge und Widerstände, Genderkompetenz und Ablehnung sind Spannungsfelder, die aufzeigen, dass eine Gleichzeitigkeit von Wandel und Persistenz auf verschiedenen Ebenen beobachtbar ist. Darin dokumentiert sich daher der Befund der Gender-Kluft bei ver.di noch mal besonders eindrücklich.

In der eigenen Darstellung der Umsetzung von Gender Mainstreaming bei ver.di wird nach innen und außen vorrangig auf die Existenz von guten Beispielen resp. Best Practices verwiesen. So seien im Fortschreiten der Implementierung genügend Mitglieder in der Organisation qualifiziert worden, um in ver.di professionell Gender Mainstreaming zu betreiben. Diese progressive Deutungsweise von Gender Mainstreaming in der Facharbeit einzelner ver.di Bereiche bezieht sich jedoch nur auf einzelne Leuchttürme. Drei Bereiche, die in den Interviews mehrfach genannt werden und auch vom Bereich Genderpolitik als Best Practices identifiziert wurden (vgl. 3.3), sind Bildungsarbeit, Gute Arbeit und Tarifpolitik im TK/IT-Bereich.

Im Bereich Gute Arbeit/Innovation ist besonders hervorzuheben, dass die Datenerhebung gegendert wurde, es Tagungen zu relevanten Fachthemen mit Genderbezug gab und anhand von Genderanalysen neue Erkenntnisse Eingang in die fachliche Praxis fanden. Eine Erkenntnis war, dass z. B. auch ältere Männer zunehmend Pflegearbeit parallel zu ihrer Erwerbstätigkeit verrichten müssen. Dies hat in Verbindung mit der Frage, was „Gute Arbeit“ zielgruppenorientiert heißt, bisher noch zu wenig Beachtung in ver.di gefunden und soll sich ändern.

„Dieses, das Pflege Thema, als wir es entdeckt hatten, hat dazu geführt, das war 2008 in einer der ersten betrieblichen Erhebungen, hat dazu geführt, dass wir es jetzt als Standard in den soziodemographischen Daten mit haben inzwischen (...) Dann haben wir beispielsweise gesehen, dass das natürlich auch bestimmte Effekte hat, also dass die Work-Life-Balance angehauen [ist], [die] Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance da ins Rutschen geraten [ist], und das insbesondere bei einer Gruppe, die ist in einem Betrieb sehr stark aufgefallen, das waren die alleinstehenden mittelalten Männer mit Pflegeverantwortung, die natürlich in der Situation gar nicht so richtig

klargekommen sind, ne, auch nicht darauf sozialisiert sind unbedingt und so. Und damit sind wir dann aber auch wieder so in Genderthemen drin.“ (Herr Menz)

Für den Bildungsbereich wurden Seminarkonzepte u. a. für Betriebsrät_innen gegendert, die Besetzung von Leitungsteams thematisiert und für mehr Durchmischung dieser Teams gesorgt. Auch die Verteilung der Seminarplätze berücksichtigt die Geschlechterverteilung. Eine Interviewpartner_in beschreibt diese Maßnahmen wie folgt und hebt dabei neben einigen der genannten Aspekte noch die Kinderbetreuung bei Seminaren als Vereinbarkeitsmaßnahme hervor.

„Also wenn, wir haben so Grundsätze. Wenn wir Seminare planen. Und eins da ist, dass [es] immer zwei Teamende²⁰⁷ sind. Und dass es immer ein Mann und eine Frau sein sollte. Das ist bei uns so fest definiert mit der Umsetzung in den Bildungszentren. (...) Und auch wenn die Bewerbungen von den Interessierten für die Seminare bei den Bildungszentren ankommen, ist es oft so, dass mehr Bewerber sind als Plätze. Und dann auch gekuckt wird nach Regionale, nach Geschlecht, also dass ja Mann und Frau gleich, wenn es geht gleichmäßig verteilt sind in den Seminaren. (...) Es ist aber auch so, dass sich grundsätzlich weniger Frauen auf Seminare bewerben als Männer. Da könnte man natürlich mal gucken, woran das liegt. Wüsste ich bestimmt was, weil ich sage mal, wenn ich in meiner Familienphase bin, ich weiß es nicht, ob ich da immer auf die Idee kommen würde z. B. zu wissen, dass in den Seminaren in den Bildungszentren Kinderbetreuung angeboten wird. Ja, wird ja [angeboten], was aber keiner weiß, wir haben es auch nicht immer so offensichtlich [beworben]. Wir haben es irgendwann im Vortext auf Seite 27 geschrieben: ‚Kinderbetreuung (...) bei Bedarf anfragen bitte.‘ Und jetzt haben wir das ganz konkret, ganz explizit und auch fast auf jedem Seminar geschrieben, Kinderbetreuung wird angeboten Punkt, Aus, Schluss.“ (Frau Anden)

Am Fachbereich TK/IT wurde in Zusammenarbeit mit den dort gewählten Frauenstrukturen an der Umsetzung von Gender Mainstreaming gearbeitet, was im Vergleich zu den anderen genannten Beispielen eine strukturelle Besonderheit ist. Ziel war es, am Fachbereich diskriminierungsfreie und genderkompetente Tarifverträge zu gestalten, mehr Frauen für die Tarifarbeit und die Aufsichtsratsarbeit zu gewinnen sowie die eigenen Publikationen zu gendern. Auch wurden gezielt große Betreuungsbetriebe auf ihre Genderschieflagen hin analysiert. Letzteres führte zu folgenden Erkenntnissen: bei Outsourcing und Standortverlagerungen sind besonders viele Frauen in Teilzeit negativ betroffen, die betriebliche Frauenförderung richtet sich nur an die Führungsebene und privilegierte Frauen und administrative, weibliche Ausbildungsberufe werden schlechter bezahlt als technische männliche. Hier wurde Gender Mainstreaming als offensive Strategie im Kampf Arbeit vs. Kapital genutzt, um die eigene gewerkschaftspolitische Strategie konfliktorientiert

207 Die Seminarleitungen werden bei ver.di als Teamende/Teamer_innen bezeichnet.

weiterzuentwickeln. Was als Befund in den Interviews eher eine Ausnahme darstellt, aber für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in einer Gewerkschaft auch im Hinblick auf den eigenen Beitrag zum Forschungsstand bedeutsam ist.

„Erstens Leute, ihr müsst da nicht nur beim Management hinkucken. Für mich ist das in hohem Maße unglaublich im Aufsichtsrat (Name Unternehmen) mehr Frauen zu sehen und ihr jubelt euch damit öffentlich hoch und im gleichen Unternehmen werden die kleinen Call-Center-Agentinnen über hunderte von Kilometern [an] entfernte neue Standorte geschickt und verlieren im Grunde entweder ihren Job oder ihre Familienbindung und kriegen beides nicht mehr zueinander. Und da jubelt ihr euch hoch für gendergerechtes Verhalten, was in dem Betriebsalltag gar nicht stattfindet, dass ist unmöglich, was ihr da macht.“ (Herr Renner)

In diesem Sinne Gender Mainstreaming für eine offensive, geschlechtergerechte Tarifpolitik anzuwenden, könnte also eine vielversprechende Weiterentwicklung der Anwendung von Gender Mainstreaming im gewerkschaftlichen Arbeitsalltag von ver.di sein. Insgesamt ist die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit jedoch kein einfach zu bearbeitendes Feld und das folgende Zitat verdeutlicht das Spannungsfeld zwischen den Erfolgen der Leuchtturmprojekte und der flächendeckenden Integration in das Alltagsgeschäft von ver.di.

„Und wir sind ja hier nicht irgendwie Ponyhof und jeder kann hier mal gerade vor sich hinpolitizieren und entwickeln, was er möchte, sondern das Ganze macht nur Sinn, wenn wir dazu eine Verankerung auch tatsächlich im Betrieb haben. Und das ist das, worauf wir uns in ver.di ausrichten wollen. Auf die Situation, auf die Mitglieder, auf die Interessen im Betrieb. Und das ist wahnsinnig schwer, wenn du von so einem Inselchen kommst wie Gender, ja. Diesen Weg da so durch zu finden, dass es wirklich dort landet und umgekehrt, dass es so ne Beziehung gibt ja, dann ist es perfekt, finde ich. Dann wird es sich ergänzen und sich gegenseitig weiter entwickeln und so, das wäre wunderbar.“ (Frau Ahl)

Im Zitat werden sinnbildlich zwei Welten gegenüber gestellt und deren Unterschiedlichkeit polemisch zugespitzt. Gender Mainstreaming ist „Ponyhof“, „Schnitzelkram“, „Inselchen“ und die Verankerung im Betrieb ist die gewerkschaftliche Realität und Priorität, welche damit schwer vereinbar erscheint (ebd.).

Zudem wird daran anknüpfend von Herrn Skibbe differenziert dargestellt, dass Gender Mainstreaming sich leichter mit vermeintlich „weicheren Themen“, wie der Bildungsarbeit oder Gute Arbeit, verbinden lässt, als mit sogenannten „harten Themen“ wie Tarifpolitik.

„[Dass wir] dieses Thema Subjektorientierung²⁰⁸ für uns als ein ganz bedeutendes haben, und ich würde lügen, wenn ich sage, wir machen das schon gut, ja? Wir sind auf dem Weg dahin, ja? So, und da spiegelt sich für mich aber vieles wieder von dem, was wir sozusagen im Gender Mainstreaming eben auch als ein Ziel definiert haben, ja? So, also Unterschiedlichkeit zu ermöglichen, Unterschiedlichkeit wahrzunehmen, so und das ist für mich so, ich merke, dass gleichgeschlechtliche Teams das nicht so hinkriegen wie unterschiedlich geschlechtliche Teams, ja? Deswegen ist es für mich natürlich ein Ziel, ja, das zu verändern.“ (Herr Skibbe)

Jedoch ist die Tarifpolitik am Fachbereich IT/TK ein gutes Beispiel dafür, dass es nicht nur bei vermeintlich weichen Themen eine Anwendung von Gender Mainstreaming geben kann. Denn hier wird von mehreren hauptamtlichen Männern in mikropolitisch gestaltungsfähigen Positionen konsequent nach dem Prinzip des Gender Mainstreaming gehandelt.

„Das spielt sehr oft ne Rolle, weil das Thema an solchen Stellen dann aufschlägt, wenn es um diskriminierungsfreie Gestaltung von Tarifregelungen geht. Das ist ja ein Thema, was auch von der Gesamtorganisation betrieben wird, in bestimmten Themenstellungen. Und was sonst natürlich auch im Fachbereich berührt. Und wir haben da einiges an Aktivitäten, auch jetzt nicht nur in dem Sinne, dass man nicht nur ein Papier beschreibt und sagt, na gut, wir versuchen diskriminierungsfreie Tarifverträge zu machen, sondern wo wir das Thema auch aktiv besetzen.“ (Herr Lutter)

Auch in der Tarifpolitik wird daher eine flächendeckende Qualifizierung zu Gender Mainstreaming für notwendig erachtet, wie Herr Kauder expliziert:

„Wo wir sagen, aus unserem Bereich, es ist notwendig, dass wir Hauptamtlichen Bausteine an die Hand geben, [für] Tarifkompetenz und da ist halt Gender immer ein Teil, ja, das findet immer statt. So und dann wollen wir aus unserer Sicht erst die Basis, für nachher ne positive Entwicklung in diesem Thema auch nur über Qualifizierung sehen. Das wirst du nicht hinkriegen, wenn du jetzt sagst, da sind drei Menschen, die wissen jetzt in dem Thema Bescheid und die machen das jetzt ja. Sondern da braucht man aus unserer Sicht schon einen breiten Know-How-Aufbau bei den Menschen, die nachher im tarifpolitischen Bereich tätig sind. Und das sind halt die Menschen in den Betrieben, das sind die Betriebsräte, das sind die Menschen in den Verhandlungskommissionen, die Tarifvertrauensleute und das sind die Hauptamtlichen, die auch natürlich in der Umsetzung, in der Durchsetzung von Tarifverträgen eine Rolle spielen.“ (Herr Kauder)

Gleichzeitig stellt er klar, dass trotz des umfassenden Know-How-Aufbaus im betrieblichen Alltag der genderkompetente Blick von außen bei Gender Mainstreaming wichtig ist, da die Aktiven in den Betrieben eher auch kurzfristig auf anfallende Probleme reagieren, als tarifpolitische Grundsätze stringent zu verfolgen:

²⁰⁸ Subjektorientierung ist ein Begriff aus der ver.di Bildungsarbeit und wird im ver.di Bildungskonzeption wie folgt definiert: „Prozess der Selbstentfaltung und Selbstbestimmung der Person, also Bildung als vom Individuum selbst betriebene Subjektentwicklung.“ (ver.di 2007a: 15).

„Tarifpolitik ist das Bohren dicker Bretter und da muss man dann so ein Thema haben und dann immer wieder [bohren] ja, bis man durch ist. So und deswegen hat man im Hintergrund das Thema, was einen schiebt. Die Betriebspolitiker, die sind eher aus meiner Sicht reaktiv. Die reagieren immer auf ne konkrete Anforderung und Situation und helfen sofort. So und das macht wahrscheinlich den Unterschied aus. (...) Und dann haben sie mich alle wie vom Donnerblitz gerührt angeguckt, als ich gesagt habe, das mache ich nicht. Warum nicht, dass ist doch mit allen geeinigt? Weil das aus Gendergesichtspunkten vollkommen überzogen ist und für mich nicht machbar ist. Und da sind sie alle furchtbar hektisch geworden, also furchtbar hektisch. Weil ich hab ihnen dann nachgewiesen, dass da Kriterien drin sind, die definitiv diskriminierend sind. Mittelbar als auch unmittelbar an mehreren Stellen. Und ich hab ihnen auch klar gemacht, dass ich als Tarifvertragspartei ver.di nicht bereit bin, so was zu tun. (...) So aber an so einem Punkt, mach ich halt fest, da waren auch viele Frauen mit in der Verhandlungssituation auf der Konzernebene, die das gemacht haben. Die haben das dann gemacht aus der Lösungssituation heraus. Die wollten ne Lösung für das Modell.“ (Herr Kauder)

Dieses Beispiel zeigt zudem, dass es nicht einfach ist, Gender Mainstreaming im Kontext tarifpolitischer Logiken und Handlungsrouninen durchzusetzen. Hier hat Herr Kauder jedoch eine mikropolitische Ungewissheitszone zu seinen Gunsten genutzt, indem er die Unterschrift des neuen Tarifvertrages an Bedingungen geknüpft hat. Gäbe es mehr solche Leuchttürme von gendergerechtem Handeln in der Tarifpolitik von ver.di, gäbe es auch weniger diskriminierende Tarifverträge.

In einigen Interviews s. o. werden also positive Beispiele genannt, die erste Ansätze einer aktiven Nutzung des Konzeptes Gender Mainstreaming in ver.di erkennen lassen. Allerdings erfordert diese von den Akteur_innen eine selbstständige Aktivierung ihrer Genderkompetenz (vgl. 4.3.5) bzw. bei fehlendem Fachwissen eine explizite Anfrage von Beratung und Unterstützung bei der Abteilung Genderpolitik, damit neue Leuchttürme überhaupt entstehen können.

„Und bei einer Person habe ich nie Rückmeldungen bekommen auf das, was ich verschickt habe, obwohl ich mir gedacht habe, mensch, der, den müsste das doch interessieren. Der ist verantwortlich für den Bereich der Kitas. Und dann hab ich ihm irgendwann mal eine Einladung geschickt zu einer Veranstaltung ‚Mehr Männer in Kitas‘, wo es eben um die Frage ging, so wie kriegen [wir] das hin und warum ist das wichtig. Und offensichtlich hat er Zeit gefunden, da hin zu gehen. Und dort auf dieser Veranstaltung ist ihm bewusst geworden, was das mit dem Geschlecht zu tun hat irgendwie die Arbeit in Kitas. Und seitdem ist der ein großer Fan von dem was wir tun. Und seitdem ist der, bin ich in einem Kommunikationsfluss mit dem und er empfindet das selber als eine große Bereicherung für seine Arbeit. Dass er erkannt hat, dass das Geschlecht in seinem Arbeitsbereich wesentlich ist.“ (Herr Seiler)

Insbesondere im Bildungsbereich hat im Verlauf der Implementierung auch eine Veränderung statt gefunden, weniger klassische Gendertrainings anzubieten und stattdessen Genderaspekte

in verschiedene Bildungsangebote und insbesondere in die eigene Teamendenfortbildung von ver.di aufzunehmen:

„Also es weniger als eine extra Veranstaltung anzubieten, weil häufig die Reaktion ist: ‚Pf haben wir doch schon, kennen wir doch schon.‘ Ja? Sondern es dann eher sozusagen im Thema zum Thema zu machen, ja.“ (Herr Skibbe)

Auch andere Interviewpartner_innen befürworten es, Gender Mainstreaming indirekt über bestimmte Themen, die eine geschlechterpolitische Komponente aufweisen, wie z. B. Lohnungleichheit, Vereinbarkeit etc. zu transportieren.

„Wobei ich inhaltlich vollkommen damit übereinstimme, ich bin mir nur nicht sicher, ob sozusagen wir mit Schlagworten dieses Ziel erreichen können halt, also ich befürchte halt, dass also, ne, mit in dem Moment, wo das dann so ein Label bekommt, halt sofort bei vielen so die Schotten runtergehen halt oder zu viele komische Assoziationen also weckt halt, ich glaube in der thematischen Auseinandersetzung mit den Fragen glaub ich, finden wir durchaus mehr Übereinstimmung halt. Ich glaube also, es gibt viele Punkte, wo wir Zustimmung für dieses Thema finden könnten und werden. Und dabei geht es eben nicht nur um Lohnungleichheit oder so als halt, sondern tatsächlich irgendwie auch die Möglichkeit, sich zu entwickeln halt, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und solche Themen halt auch. (...) Aber zu mehr Reflexion anzuregen, war das ja dieses Bedürfnis halt. Und insofern liegt es eigentlich fast auf der Hand, diese Themen immer wieder und zwar überall mit einzustreuen. Ich würde gar nicht so eine hier ist das Seminar, [dass] dient nur diesem und dem einzigen Zweck halt. Also eigentlich ist es fast logisch halt, dass man es eigentlich überall mit schwingen lassen müsste. Damit es einfach zu einer Gewohnheit wird, sich damit auseinander zu setzen halt, und sich ein Stückweit daran zu reiben.“ (Herr Robbe)

Insbesondere den Bereich der Querschnittsintegration im Bildungsbereich eingehender zu betrachten, scheint für die Weiterentwicklung des Konzeptes bei ver.di vielversprechend, da gewerkschaftliche Bildungsarbeit sowohl nach innen als auch nach außen aktivierend wirkt und die Hemmschwelle, sich z. B. in einer Vertrauensleute-Schulung auch mit Genderaspekten zu beschäftigen, geringer ist, als sich extra für ein Gendertraining anzumelden, bei welchem indirekt mitschwingt, das Gender Mainstreaming als eigenständiges Thema in der Organisation umkämpft und umstritten ist. Zudem kommt der Bildungsarbeit in den im Abschnitt 4.2. geschilderten OE-Prozessen eine besondere Rolle zu, um Haupt- und Ehrenamt für die kollektive Gewerkschaftsarbeit und die erfolgreiche Zusammenarbeit in den neuen Fachbereichsstrukturen adäquat zu qualifizieren. Warum vom Bereich Genderpolitik in der Konsolidierungsphase gezielt Einzelprojekte gefördert wurden, anstatt überall Genderperspektiven einfließen zu lassen und alle Prozesse in der Organisation dahingehend zu überprüfen und zu verändern, ist jedoch sicherlich nicht nur eine Strategie-, sondern auch eine Ressourcenfrage.

„Ich laufe ja nicht rum und spreche die Leute an. Also in der Realität, das ist auch ein Problem, finde ich, dass ich in der Regel nur mit Menschen in Kontakt komme, die Gendersensibilität haben und die wissen, was ich tue. Weil sie in irgendeiner Form signalisiert haben, dass sie Interesse an den Informationen haben. Also ich bin ja mehr derjenige, der mit ner Gießkanne durch die ver.di Welt läuft und guckt, ob irgendwo ein Samen aufgeht, mit dem ich dann weiterarbeiten kann. Und alle diejenigen, die sich nicht melden, das ist die schweigende große Mehrheit, wo ich nur vermuten kann, was in deren Köpfen vor sich geht. Aber ich glaube, da ist ver.di nichts anderes als der Spiegel unserer Gesellschaft.“ (Herr Seiler)

Beide Bundesgenderbeauftragten sprechen in den Passagen mit ihrer Vorgehensweise jedoch die Hoffnung aus, dass sich Gender Mainstreaming darüber weiter in der Organisation von selbst verbreitet.

„Und ansonsten ist es halt im Moment eher so die kleinere Arbeit. Also das was sozusagen flächendeckend gemacht wurde, jetzt auf guten Grund zu stellen. Also die Pflanzen zu begießen, die da ausgesät wurden. (...) Naja und der Fachdialog²⁰⁹, das ist auch so ne, so ne kleine Pflanze die wir echt gut hegen und pflegen. (...) Weil da glaube ich auch das Thema reizt. Und das ist das was wo (Name Kollege) und ich mehr hingucken. Also wie kriegen wir in die Themen der Organisation Gender Mainstreaming rein.“ (Frau Erlander)

So lag die Strategie des Bereiches Genderpolitik darin, den eigenen Neigungen der Hauptamtlichen entsprechend, positive Beispiele in denjenigen Bereichen zu befördern, in denen dies ohne große Widerstände möglich war.

„Also, ich glaub, die Messe war auch noch mal ein ganz guter so Meilenstein, wo wir auch innerhalb und außerhalb der Organisation ein gutes Feedback gekriegt haben. (...) Also, wir haben jetzt, also noch in diesem Jahr ist eins, [ein Gender-Training] zur Mitgliederwerbung. Da haben wir über 30 Anmeldungen.“ (Frau Erlander)

Markant ist die mehrfach auftauchende Formulierung „so die kleinere Arbeit“ (ebd.). Diese markiert auch im Vergleich zu den flächendeckenden *top-down*-Implementierungsansätzen zu Beginn des Wirkens des Bereichs Genderpolitik (vgl. 4.2) einen Strategiewechsel.

Das hat im Umkehrschluss zur Folge, dass Gender Mainstreaming in vielen Bereichen der Organisation nur rudimentär oder gar nicht (mehr) existiert. Damit bleibt die *top-down* Perspektive zwar weiterhin existent, jedoch in einer abgeschwächten Form. Und auch wenn zunehmend auf die *bottom-up*-Aktivierung und Selbstständigkeit bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming fokussiert wird, wie es von der Hauptamtlichen mit dem oben genannten Bild der Gießkanne umschrieben wird, so erzeugt diese nicht automatisch eine

209 Hier wird auf die Gender-Fachdialoge verwiesen, welche die Gender-Abteilung als eigenes, ganztätiges Fachveranstaltungsformat eingeführt hat, um Gender-Expert_innen und Gewerkschafter_innen gezielt zu aktuellen Themen rund um Gender Mainstreaming in Austausch zu bringen (vgl. detaillierter 4.2.3.4).

Selbstläufigkeit. Oder, um in der Gartensprache der Interviewpartner_innen zu bleiben, die Blumen brauchen noch Gärtner_innen zur Betreuung, sonst vertrocknen sie wieder oder nur die stärkste und widerstandsfähigste Blume bleibt bestehen und die Vielfalt des Gender Mainstreaming-Gartens ist Geschichte.

Zusammenfassend lässt sich daran anknüpfend sagen, dass die als negativ wahrgenommene Bürokratisierung ihre Schatten auf den Umsetzungsprozess von Gender Mainstreaming bei ver.di wirft (vgl. 4.3.3). Denn aufgrund des anhaltenden Personalabbaus (vgl. 4.1) hat die Arbeitsverdichtung und damit zusammenhängend die Notwendigkeit zur Prioritätensetzung kontinuierlich zugenommen. Gleichsam kann nicht jede Gewerkschaftssekretär_in in ihrem bezirklichen Alltag einen Leuchtturm bauen und betreuen. Daher ist die niedrighschwellige Integration in die Facharbeit im Zeitverlauf zunehmend wichtiger geworden: „Und ansonsten ist es halt im Moment eher so die kleinere Arbeit. Also das, was sozusagen flächendeckend gemacht wurde, jetzt auf guten Grund zu stellen. Also die Pflanzen zu begießen, die da ausgesät wurden.“ (Frau Erlander). Jedoch gibt es nach wie vor Brachland: „Also ich bin ja mehr derjenige, der mit einer Gießkanne durch die ver.di Welt läuft und guckt, ob irgendwo ein Samen aufgeht, mit dem ich dann weiterarbeiten kann.“ (Herr Seiler).

Abschließend ist daher hervorzuheben, dass die mit den Leuchttürmen befassten Menschen teilweise nicht in ihrem Blickfeld haben, dass die Umsetzung von Gender Mainstreaming anderenorts stagniert und somit aus ihrer Perspektive heraus den Umsetzungsstand von Gender Mainstreaming in ver.di deutlich positiver als andere einschätzen (vgl. auch 4.3.3).

„Also das hat ne sehr hohe Durchdringung durch die gesamte Organisation. Und es spielt auch im konkreten Handeln der Organisation eine ständige Rolle. (...) Also das Thema hat im Grunde genommen seinen Charakter verändert, dadurch dass es geregelt ist, und auch akzeptiert geregelt ist und es in Umsetzungshandeln halt sich übersetzt.“ (Herr Lutter)

Über die positive Bewertung der Übersetzung in die gesamte alltägliche Organisation hinausgehend, wird konstatiert, dass Gender Mainstreaming sowie das Handeln für mehr Geschlechtergerechtigkeit Teil des Habitus der Organisationsmitglieder geworden sei.

„Und dann hat sich das im Laufe der Jahre verselbstständigt, das heißt, da hat im Grunde der Anspruch, mit dem man konfrontiert wurde, der ist in der Bewusstseinslage angekommen und dann hat es sich verselbstständigt. (...) Man hat im Grunde dann diesen Anspruch, für mehr Geschlechtergerechtigkeit zu sorgen, in Standards des Organisationshandelns übersetzt.“ (Herr Renner)

Interessant ist, dass beide von einer erfolgreichen Übersetzung von Gender Mainstreaming in die Handlungsweisen der Organisation sprechen, was aus der Sicht ihres gemeinsam geteilten

Leuchtturmes TK/IT heraus auch zutreffend sein mag und woran sich auch positive Einschätzungen aus dem Bereich Genderpolitik anschließen lassen:

„Ich also, ich will was sagen, wozu du nicht gefragt hast. Nämlich ob das Spaß macht. Bei aller Frustration wo man denkt, ah, es könnte schneller gehen und größer, ja. Ist das ein Thema also der Bereich ein Bereich [ist], der mir viel Spaß macht. (...) Und man muss noch mal gucken, dass man sich nicht so runterziehen lässt, weil es mal wieder recht nicht funktioniert hat. Oder sondern eher drauf zu gucken, ach guck, hier unser Vorsitzender, kommt von selbst auf die Idee, das Thema anzusprechen. Oder die Sprache hat sich verändert. Also wirklich zu gucken, wo sind die Pflänzchen, die da wachsen. Und sie nicht noch kaputt zu trampeln, weil es nicht schnell genug geht.“
(Frau Erlander)

Dennoch ist diese positive Beschreibung v. a. im Vergleich zu den in den ersten drei Abschnitten beschriebenen Konflikten und Leerstellen nur ein Teil des Gesamtbildes. Demnach konnte das Schaffen kleiner Leuchttürme im Alltag für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in ver.di Fortschritte erbringen. Zudem motivierte diese Vorgehensweise die Involvierten, wie in mehreren Interviewpassagen zu lesen war, und es erwies sich somit auch als funktional dafür, nicht nur den Blick auf das Negative zu haben, was (noch) nicht in den Arbeitsalltag von ver.di integriert wurde (vgl. 4.3.3).

Jenseits dieser partikularen Erfolge, welche sichtbar gemacht wurden, ist die Ablehnung von Gender Mainstreaming nach wie vor präsent vgl. Ponyhofbeispiel und die Umsetzung in den organisationalen Alltag von widerständigem Verhalten in Haupt- und Ehrenamt begleitet vgl. Tarifvertragsbeispiel. Diese Spannweite wird in der Darstellung des fünften und letzten der Spannungsfelder noch deutlicher, welches nun erläutert wird.

4.3.5 Genderkompetenz und Ablehnung

„Es gibt so ne Spanne.“
(Frau Aybauer)

In allen Interviews findet sich implizit oder explizit eine Beschreibung der Spanne von vorbehaltloser Zustimmung zu geschlechtersensiblen und -gerechtem Handeln, über ambivalentes Verhalten gegenüber Gender Mainstreaming-Instrumenten bis hin zur offenen Ablehnung und alltäglichen Kritik an der Verankerung von umfassender Genderkompetenz in der Organisation.

„Das ist sehr unterschiedlich. Also ich glaube es gibt Kolleginnen und Kollegen, die also beide Geschlechter ne, die irgendwie da nichts mit anfangen können, es ist eine Spielwiese, was soll der Schnutzelkram da irgendwie ja und das ist bestimmt auch ein bisschen abhängig von Fachbereichen. Wir haben ja auch Fachbereiche, die auch von der, pardon, von der Mitgliedschaft her eher

Männer und auch von der Hauptamtlichkeit her eher Männer mitbringen so, und auch aus, ich sag mal, Ver- und Entsorgung oder so, ja. Das ist schon ein klassisch männlicher Bereich ne, wenn du denen mit Gender kommst, die gucken schon ein bisschen sparsam.“ (Frau Ahl)

Zusätzlich zu dieser nach Arbeits- und Fachbereichen differenzierten Ablehnung werden auch andere Ablehnungsgründe, wie die Übererfüllung der Quote, fehlende Genderkompetenz, Lebensalter, Männerdominanz oder *political correctness*-Verhalten als Gründe für widerständiges Verhalten gegen Gender Mainstreaming bei ver.di benannt. Eine weitere Ausdrucksform dieser Ablehnungsstrategien ist Alltagssexismus.

„Und ich überleg jetzt grade, so Arbeitsgruppen sind zum Großteil männerdominiert. Aber ich hab viel mit den Bildungszentrenleitungen zu tun, die sind sehr stark männerdominiert. Ja und klar also auch, da reib ich mich tatsächlich auch an so flapsigen Bemerkungen, also da sind auch einzelne Vertreter schon ziemlich derb dabei halt also. Es geht nicht mal zu Lasten halt der anwesenden Frauen, also oder eher seltener halt, also da (...) hab ich schon das Gefühl, naja ist es schon (...) etwas zuvorkommender halt, aber so tendenziell sind da schon noch so Sprüche zu finden halt. Und auch so vom Habitus halt also in den Auseinandersetzungen halt, die sind schon sehr männlich dominiert, also wenn diskutiert wird halt.“ (Herr Robbe)

Diese Ablehnungsstrategien gehen gleichzeitig einher mit der Einschätzung, dass Gender grundsätzlich schon ein Teil des politischen Mainstream von ver.di geworden ist und die Aufgeschlossenheit hierfür größer ist als beispielsweise in einem Unternehmen:

„Na ich denke, dass hier die Aufgeschlossenheit sicherlich schon von vornherein größer ist obwohl das sicherlich vielleicht auch noch mal abhängt von jedem einzelnen, aber so insgesamt das Klima dafür einfach da ist, weil es eben zum politischen Mainstream gehört und dann erleichtert das natürlich auch solche Ansprüche zu formulieren und sie zu stellen, als wenn ich jetzt in einem Unternehmen arbeite, wo das vielleicht im Moment noch nicht so angesagt ist und ob ich überhaupt erstmal dafür werben muss, dass solche Themen überhaupt ne Rolle spielen.“ (Frau Aybauer)

Diese größere Offenheit für Genderthemen widerspricht nicht dem Befund der Spanne von Ablehnung bis Zustimmung. Vielmehr finden Ablehnung und Widerstände vor dem Hintergrund des öffentlichen Bekenntnisses von ver.di zu Gender Mainstreaming eher verdeckt als offen statt. So ist auch bei ver.di die Beschreibung der rhetorischen Modernisierung (vgl. Wetterer 2002) als Teil der Gender-Kluft zutreffend, da keiner der Interviewpartner_innen offen zugegeben hätte, Genderpolitik abzulehnen. Auch gaben alle vor, mit Geschlechterunterschieden und -ungleichheiten vertraut zu sein, selbst wenn ihre Ausführungen zu einzelnen Themen einen Mangel an gendersensiblen Perspektiven offenbaren. Die Sichtweise der verdeckten Ablehnung beschreibt auch ein Interviewpartner aus der Abteilung Genderpolitik:

„Klar ist, es wird niemanden in dieser Organisation geben, der sich auf ein Podium setzt oder stellt und sagt: Gender Mainstreaming ist Mist. Das ist nicht politisch korrekt. Das mögen die vielleicht denken und das mögen die auch im Stillen und unter vier Augen mit ihren Kollegen sagen, aber es ist einfach Teil unserer Politik.“ (Herr Seiler)

Diese Ausführung verdeutlicht die Existenz einer Vorder- und Hinterbühne bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming und viele Organisationsmitglieder wissen auch um diesen Unterschied und spielen mit. Der verdeckte Widerstand erschwert in diesem Zusammenhang eine offene politische Debatte, wo Vorbehalte und Widerstände sicht- und bearbeitbar gemacht werden könnten. Im Lichte des Verdeckungszusammenhangs ist auch die Kritik an der (Über-)erfüllung der Quote zu verstehen, die mit der Bekenntnis verknüpft wird, dass es für eine Gewerkschaft wie ver.di relevantere Probleme als das Genderproblem zu lösen gelte. Oder wie in der nächsten Passage als Argument vorgebracht wird, dass es nicht genug Frauen als Bewerber_innen gibt, um die Quote zu erfüllen. Eine Interviewpartnerin weist darauf hin, dass solche ablehnenden Reaktionen auch 10 Jahre²¹⁰ nach Einführung der Quote keine Seltenheit sind:

„So, und da gibt’s zum Beispiel so Clowns, die dann sagen, oh das ist ja nur noch 20%, das ist ja gar nicht erfüllbar, die Frauen wollen alle gar nicht, dann kann man doch dazu übergehen, die Quote fürs Personal an dem Frauenanteil auszurichten. Also nicht mehr 50/50 sondern 80/20, ne? Das finden die ganz toll, aber wie gesagt, das ist eher ne eine Wunschvorstellung, ne? Aber eben das, so was also zurück zu alter Denke ist sofort immer wieder da, wenn irgendein Anlass vorhanden ist. Das heißt, es muss nachgehalten werden, ne? (...) Und wenn da eben nicht, also wenn des nicht eben kontrolliert wird und grade beim Personal, weil da eben auch die Personalhoheit nicht nur hier liegt, sondern eben auch bei den jeweiligen Stellen, ist da in der letzten Zeit ganz viel den Bach runtergegangen, ja gegangen worden, kann man sagen. (...) Also man muss es einfordern und man muss die Verantwortlichkeiten aufrufen und dann sagen und ihr müsst des jetzt machen.“ (Frau Esquel)

Die (Über-)erfüllung der Quote wird zwar auch von männlichen Interviewpartnern positiv gesehen, jedoch sehen sie gleichzeitig die Gefahr von steigenden Widerständen:

„Weil bei dem letzten Bundeskongress war ja des Thema Frauenquote halt und [im] Bundesvorstand auch ein großes Thema, also zu gucken, wie können wir halt die Frauenquote dort erhöhen halt, das ja jetzt so durch die letzten Entwicklungen eher ins Gegenteil umgeschwappt hat. Dass wir mehr Frauen im Bundesvorstand haben werden als Männer, was ich nicht problematisch finde in einer Organisation, die durch die Mitgliedschaft sehr auch frauendominiert ist, find ich das durchaus plausibel.“ (Herr Robbe)

210 Der Zeitraum bezieht sich auf den Interviewzeitpunkt im zweiten Halbjahr 2011.

In allen Interviews, bei denen die Kritik an der (Über-)erfüllung der Quote thematisiert wird, fehlt die Benennung der persistenten Männerdominanz in Bereichen, wo die Quote nicht angewendet wird, wie z. B. in den hauptamtlichen Tarifsekretariaten. Und zum anderen wird selten hervorgehoben, dass die Quotierung in den Fachbereichen sehr unterschiedlich gehandhabt wird, da sie sich an den dortigen Geschlechterverhältnissen bei den Mitgliedern orientiert und dementsprechend in einem männerdominierten Fachbereich auch zu Gunsten der männlichen Mitglieder ausfallen könnte. Insgesamt zeichnet sich ein Opferdiskurs zur Rettung der hegemonialen Gewerkschaftsmännlichkeit in ver.di ab, der ausblendet, wie umkämpft die Quote bei ver.di Gründung war und dass sie aus Rücksicht auf männliche Funktionäre auch erst zeitverzögert Anwendung fand (vgl. 4.2). Passend zum männlichen Opferdiskurs sieht auch die männliche Führungskraft Herr Renner die Gefahr der Überhitzung beim Thema Gender Mainstreaming gegeben, wo seiner Meinung nach offener Widerstand immer wahrscheinlicher und akzeptierter wird:

„Also wenn Sie jetzt noch sagen würden, da muss sich jetzt jeder, der Führung übernimmt, einer Genderkompetenzprüfung unterziehen, dann würde ich sagen, dann wäre so der Zeitpunkt erreicht, den ich eh voraussehe, dass diese ganze Bewusstseinsentwicklung umschlägt. Ich glaube, dass dann der Zeitpunkt der Überhitzung erreicht ist. (...) Und in diesen Fragen der Genderverantwortung, glaub ich, stehen wir da dicht davor. Die Männer haben sich, vor zehn, vor fünfzehn Jahren auf den Fluren, nicht in den Gremien, versichert, dass ihnen das alles auf den Wecker geht. Dann haben sie sich darauf eingelassen, verantwortungsbewusst gehandelt, zwischenzeitlich haben wir bei uns, es gibt keine Vorlage im Vorstand, bei der nicht die Genderorientierung dazu abgefragt wird. Es gibt eine Überrepräsentanz (...), die dann noch übererfüllt wird. Und ich glaube und jetzt erleben Sie, dass es leise, aber schon vernehmbar, die Männer sind, die sagen: ‚Jetzt ist gut, jetzt ist richtig gut.‘ Wenn die jetzt noch weiter übertreiben, dass meine ich jetzt mit der Frage, wenn Sie jetzt ankommen würden und sagen, wir nehmen jetzt jedem eine Genderprüfung ab, dann kippt ihnen das ganze völlig ins Gegenteil. Das mag noch nicht in allen Organisationen so sein. Da gibt es noch Organisationen, die auf einem Entwicklungspfad weit hinter uns sind. Aber hier im Haus da muss man jetzt eher konsolidieren als weiter zuzuspitzen.“ (Herr Renner)

Auch wenn im Interview anhand von Beispielen die „Überhitzung“ von Gender Mainstreaming eher sprachlich übersteigert dargestellt wird, so dient sie an dieser Stelle dazu, die Grundüberzeugung zu transportieren, die sich in mehreren Passagen findet, dass Gender Mainstreaming in ver.di ausreichend umgesetzt und die Entwicklung so weit fortgeschritten ist, dass es keiner neuen Impulse bedarf. Belegt wird dies auch mit dem sprachlichen Verweis auf die anderen Organisationen, die noch nicht so weit sind wie ver.di.

Ein Aspekt, der in den Interviews zudem wiederholt thematisiert wurde, betrifft die divergierende Unterstützung von Gender Mainstreaming innerhalb der Organisation. Es wird

in der organisationalen Alltagssprache zwar fast durchgängig gegendert, wenn auch teilweise mit eigenwilligen Formen wie „Mitglieder_innen“. Die politische, strukturelle und inhaltliche Unterstützung für Genderperspektiven hingegen, ist in manchen Bereichen gering.

„Also ich glaube, es gibt so ne Spanne, wo es Reaktionen gibt, so nach dem Motto: ‚Ich kann das Thema nicht mehr hören.‘ wie bis hin zu ‚ist wichtig‘. Ich versuche eher, glaub ich, über die Themen, die das vielleicht nicht unmittelbar erkennen lassen, dass diese Gender-Aspekte beinhalten, [um Gender Mainstreaming] zu transportieren.“ (Frau Aybauer)

An die Ausführung von Herrn Robbe im vorherigen Abschnitt anknüpfend berichtet eine andere Interviewpartner_in, dass schon das Wort Gender an sich zu Ablehnung führen. Beide ziehen den Schluss, auf diese Ablehnung mit Zurückhaltung zu reagieren und Gender Mainstreaming defensiv in den Alltag zu integrieren, womit es nicht mehr offen benannt, sondern anders „verpackt“ wird.

„Aus der ausführlich geschilderten Einschätzung, dass das Wort Gender bei manchen zu allergischen Reaktionen führt, habe ich eher den Schluss gezogen, nicht drüber reden, tun. Also in dem Sinne, wie ich das vorhin auch gesagt habe, lass uns eine Diskussion führen, wie sprechen wir unsere Zielgruppen besser an. Und da würde ich, das ist aber ne taktische Frage, und diese taktische Frage hat viel mit unser eben beschriebenen Geschichte zu tun. Mit dem Nervfaktor. Ich würde das eher unter eine Überschrift Diversity stellen als unter Gender.“ (Frau Estrel)

Diese Passage verdeutlicht zweierlei:

Zum einen müssen Gender-Themen in der untersuchten gewerkschaftlichen Organisation verdeckt behandelt werden, damit sie weiter existieren können und keine Widerstände hervorrufen. Aus mikropolitischer Sicht lässt sich daher daran anschließend konstatieren, dass die Problematisierung von Geschlechterverhältnissen für mit wenig repräsentativer Macht ausgestattete Akteur_innen bisher als trojanisches Pferd funktioniert. Mikropolitisch offensiv mit Gender auftreten können eher Akteur_innen, deren Machtposition in der Organisation gefestigt und anerkannt ist.

Zum anderen kommt eine gewisse Gender-Müdigkeit in der Organisation zum Ausdruck. Diese lässt sich vor dem Hintergrund deuten, dass sich Geschlechterverhältnisse weitgehend nur quantitativ und formal hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit gewandelt haben, dass aber die anhaltende strukturelle Wirkmächtigkeit von kulturellen Geschlechterhierarchien dazu führt, dass die organisationalen Spiele zu Gender Mainstreaming in vielen Fällen nicht gewonnen werden konnten. Hieran haben die gefestigten Machtkonstellationen innerhalb der Organisation sowie die wenig beteiligungsorientierten Verfahren bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming ihren Anteil. Einige Interviewpartner_innen haben jedoch auch sehr

klar Wissensdefizite identifiziert, die zu Missverständnissen und der Ablehnung von Gender Mainstreaming führen können. Frau Egge beschreibt dies wie folgt:

„Aber ich habe es für mich als was Symptomatisches mitgenommen so unter dem Blickwinkel, ich ja glaube einfach, dass wir insgesamt noch viel zu wenig da drüber wirklich wissen was es ist und es deswegen häufig zu Missverständnissen kommt. (...) Es, ich erlebe es nicht als etwas wirklich Greifbares, so. Es scheint mir von der politischen Idee her zu sagen ja, dass das richtig ist und das wir uns damit auseinandersetzen. Und wenn man dann da drüber spricht, gibt es aber ganz viel auch Missverständnisse, weil es ganz schnell eben auf Gleichberechtigung auch zurückgeworfen wird. Ja und dann bist du im Klärungsprozess ne, was ist denn jetzt eigentlich Gender Mainstreaming? Was meinen wir denn hier gerade eigentlich so. Und ich glaube schon, dass das sehr symptomatisch ist, dass das Wissen insgesamt über Gender Mainstreaming noch nicht so sehr verbreitet ist.“ (Frau Egge)

Anhand der Spanne der nach wie vor existierenden Ablehnung von geschlechtergerechtem Handeln lässt sich ablesen, dass Gender Mainstreaming bei ver.di nach wie vor ein mikropolitisch umkämpftes Feld ist und sich bestimmte Widerstände auch mit Reformen u. a. durch die großflächige Integration des Ansatzes in Fachthemen nicht auflösen lassen werden. Denn an vielen Stellen ist ver.di ein Spiegel der Gesellschaft und wirkt nicht losgelöst von den darin geführten Diskursen zu Gender Mainstreaming. Es hat sich andererseits gezeigt, dass bei einigen Hauptamtlichen ein erheblicher Einsatz für Gender Mainstreaming und eine stetig wachsende Genderkompetenz zu beobachten ist und auch bei Menschen, die vorher wenig bis keinen Kontakt zu Genderthemen hatten, der Funke der Begeisterung übergesprungen ist (siehe Zitat von Herrn Seiler zu Kitas), da die neue genderkompetente Sichtweise der eigenen Gewerkschaftsarbeit eine neue Qualität gegeben hat.

Eine weitere Widersprüchlichkeit spiegelt sich zudem in der Situation wider, dass nur für spezifische Gruppen von Frauen etwas im Kontext von Gender Mainstreaming bewirkt wurde. Jedoch ist weder die durchgängige Akzeptanz divergierender Lebensentwürfe zu konstatieren, noch werden Männer als Adressat_innen von Gleichstellungsstrategien im Kontext von Care-Arbeit angesehen. Wenn dies geschieht (siehe pflegende Männer beim Gute Arbeit Beispiel), so ist es die Ausnahme und gute Beispiele dazu verbleiben im Organisationsalltag weitestgehend unsichtbar. An dieser Stelle konnten die Befunde von Podann (2012) durch den Befund der Gender-Kluft bei ver.di somit noch um einen mehrdimensionalen Genderblickwinkel auf Vereinbarkeit erweitert werden.

Es gibt dennoch auch positive Entwicklungen zu Gender Mainstreaming bei ver.di zu konstatieren, wenn Hauptamtliche in bestimmten Bereichen gezielt eine eigene Genderkompetenz aufbauen konnten, wie Herr Holt berichtet. Jedoch tauchten auch in ihrem

Arbeitsalltag immer wieder Situationen auf, in denen die Berücksichtigung von Genderaspekten nicht von Beginn an stattfand, was aber meist im Laufe des Prozesses bemerkt und korrigiert wurde.

„Also Gender Mainstreaming für mich wäre jetzt so meine innere Einstellung und ob ich danach lebe halt. Und ich denke, das hat sich ziemlich weit in mein Bewusstsein eingegraben. Und ich denke im Bewusstsein vieler meiner Kolleginnen und Kollegen. Und ich denke, ich könnte Ihnen jetzt Publikationen geben, da hätte ich jetzt keine Angst davor, wenn Sie die darauf analysieren würden, auf z. B. die Ausdrucksweise, die Formulierungen, die wir wählen, ob die ja dem Gender Mainstream Gedanken gerecht werden, denke ich mal wären wir relativ gut unterwegs. (...) Und da kam also auch von (Name Führungskraft) zum Beispiel aber auch von anderen der Hinweis: Also es wäre ja wohl ein Unding. Wir hätten von vier oder fünf interviewten Schwerbehindertenvertretern keine einzige Frau dabei. Also da ist das, auch wieder also da ist es wirklich so sensibel, dass das wirklich auch sofort aufgefallen ist.“ (Herr Holt)

Jedoch wird auch an seinen Äußerungen deutlich, dass sich Gender Mainstreaming bei ver.di noch nicht selbstläufig in den Gewerkschaftsalltag einfügt, denn es tritt immer wieder die Frage auf, wo sind Geschlechteraspekte relevant, wo nicht und wie wird mit der fehlenden Berücksichtigung kollektiv umgegangen. Dabei kann es auch zur Orientierung an stereotypen Vorstellungen (Frauen haben kein ökonomisches Verständnis) und der Anerkennung von Männer- und Frauendomänen kommen, was darauf hindeutet, dass eine weitere Begleitung und Beratung im Arbeitsalltag zur Ergebnissicherung notwendig wäre.

„Also das ist für mich schon ein richtiges Problem und da weil man eben dann guckt, dass da manche Menschen zum Beispiel keine ökonomische Basis mitbringen und dann aber im Aufsichtsrat über Bilanzen und Quartalsberichte entscheiden sollen, dann habe ich schon ein Problem. Aber das ist jetzt kein, das ist jetzt kein Geschlechterthema, das ist ein fachliches Thema. Aber es ist halt oft so, dass Frauen in den Betriebsräten die z. B., also Betriebsräte haben ja auch Wirtschaftsausschüsse und da muss man sich ja zwangsweise mit ökonomischen Sachverhalten auseinander setzen. Und das ist auch ne Domäne, wo fast immer nur Männer drin sind. (...) Also wie gesagt, für mich ist das kein aktives Thema. Also für mich ist das wirklich kein Thema, wo ich mich irgendwie groß mit beschäftige. Meine Wahrnehmung ist, dass da ein erheblicher Aufwand betrieben wird, um dieses Thema voranzubringen. (...) Aber man muss halt einfach auch anerkennen, dass es Bereiche gibt, wo ich weiß nicht, ob das biologisch veranlagt ist oder genetisch, aber wo einfach mehr Männer drin sind und es gibt Bereiche, wo mehr Frauen beschäftigt sind, also Branchen.“ (Herr Holt)

In diesem Zitat wird auch deutlich, dass die Anwendung von Gender Mainstreaming noch nicht zu einem erweiterten Arbeitsbegriff und einer damit verbundenen Kritik an geschlechtlicher Arbeitsteilung geführt hat. Die Übersetzung von Gender Mainstreaming in die fachbereichsbezogene Arbeit mit Interessenvertretungen sowie die branchenbezogene

Gewerkschaftsarbeit ist also eine noch zu bearbeitende Baustelle, um Gender Mainstreaming in ver.di umfassend umzusetzen.

Als Möglichkeit Widerständen und Ablehnung zu begegnen, schlagen einige Befragte als Lösung eine Integration der Genderperspektive in Bildungsveranstaltungen vor. Jedoch meinen sie dabei keine Gendertrainings, da hier immer wieder negative Reaktionen, auch jenseits der Führungskräfteebene zu befürchten sind.

„Und also es fing quasi schon an mit so einer Bereitschaft, sich in die Rolle, sich in eine andere Rolle zu versetzen, also sich mal vorzustellen, wie wäre die eigene Biographie verlaufen, wenn man eine Frau gewesen wäre. Was hätte, wo hätte es eventuell Hindernisse, Probleme gegeben, ja. Und wo du als Bildungsmensch relativ sagst: ‚Ja, genau das ist jetzt ne Methode, um sich da rein zu versetzen.‘ War dann einfach in diesem Fachbereich so, dass die Sekretärin gesagt hat: ‚Ja das kann ich mir ja gar nicht vorstellen, das geht ja gar nicht, so einen Mist müssen wir doch jetzt hier nicht machen.‘ Ja? So, und so ein Widerstand, der einfach dann da ist, sich auch mit so einer Frage auseinanderzusetzen, das kannten, kannte ich halt vom Bildungsbereich vorher nicht, wo wir eben solche Trainings auch schon gemacht haben, ne?“ (Herr Skibbe)

Es wird daran anknüpfend vorgeschlagen, gewerkschaftliche Bildungsarbeit, die sich mit gesellschaftlichen Rollenzuschreibungen auseinandersetzt, insgesamt zu stärken: „Und ansonsten würde ich qualifizieren. Weil ich glaube auch nicht unbedingt, dass das, und ich meine jetzt keine Gendertrainings, sondern ich glaube, dass Bildung ein Schlüssel ist, um sich insgesamt aus Rollen zu lösen und ne gewisse Wahlfreiheit für Rollen zu haben.“ (Herr Skibbe).

Das ist die Antwort auf einen typischen Widerstand gegen Gender-Trainings: „Statt Gender lieber Bildung“, denn gegen Bildung kann ja keiner was haben. Begründungen für die Widerstände gegen Gender Mainstreaming identifizieren die Interviewpartner_innen zudem in der Altersstruktur von ver.di und verbinden diese auch mit dem Befund, dass die Gewerkschaftskultur traditionell schon männerdominiert war:

„[Es gibt Widerstände] solange wir noch ältere Kolleginnen oder Kollegen hier haben, die noch aus der alten Tradition oder alten Kultur herauskommen. Denn Gewerkschaften waren ja auch immer, das ist noch nicht lange her, da war das eine sehr männerdominierte Domäne. (...) Also die Älteren glaube ich, da gibt's viele, die da ein bisschen Probleme haben. Ich habe z. B. jetzt kein Fallbeispiel, aber ich bin mir sehr sicher, dass viele Männer hier Probleme haben, ne weibliche Vorgesetzte zu haben. Also das denk ich auf jeden Fall.“ (Herr Holt)

Diese Widerstände gegen eine weibliche Vorgesetzte haben sich auch im Abschnitt 4.3.3 anhand der Äußerungen von Herrn Senf verdeckt gezeigt, wo er dieses undemokratisches Führungsverhalten vorgeworfen hat. Dass dieses Verhalten mitunter tief bei den Personen verwurzelt und nicht so einfach veränderbar ist, gibt Herr Skibbe zu bedenken:

„Aber man muss natürlich auch sagen, dass es von unserer Altersstruktur einfach noch ganz viele Menschen gibt, die trotzdem noch in ihren Denkmustern behaftet sind, ja? So was ist ja auch nicht einfach mit einem Training zu verändern, ne? Also das muss man ja auch ein Stück leben und erfahren.“ (Herr Skibbe)

Daran anschließend plädiert Herr Robbe dafür, genauer zu schauen, welche Männer für Gender Mainstreaming generell offen sind, oder ambivalente Einschätzungen und Erfahrungen dazu aufzuweisen. Er würde sie gern alle zur neuen Zielgruppe für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in ver.di zu machen:

„Weil entweder hast du Kerle da, die sowieso dem Thema schon aufgeschlossen gegenüber stehen und die wollen, also die braucht es da nicht zwingend. Ich hätte schon eher dieses Bedürfnis, tatsächlich da so die Ambivalenten, also die, die schon ein bisschen liebäugeln, aber eben immer noch sehr deutlich so in dieser Thematik verhaftet sind, auch anzusprechen, weil, ich glaub, die Hardcore-Kerle, die kriegen wir da nicht hin halt also, das wäre, glaub ich, auch kein realistisches Ziel.“ (Herr Robbe)

Seine Einschätzung deckt sich mit der Perspektive von Frau Ahl, die attestiert, dass die Männer in Männerdomänen (bezogen auf die ver.di Fachbereiche, die Branchen mit vielen männlichen Beschäftigten betreuen) noch in einem klassischen Männerbild verhaftet sind und gar kein Grundverständnis für Gender vorhanden sei. Jedoch liefern beide nur eine Situationsbeschreibung und bieten keine Lösung an. Und da zwischen dem von der Organisation verlautbarten Gleichstellungsanspruch und der im Arbeitsalltag gelebten Geschlechter-Realität eine Lücke klafft, muss nach wie vor (auch bei den schweren Fällen) Überzeugungsarbeit geleistet werden, um für den Nutzen von Genderkompetenz für ver.di zu werben:

„Also ich will damit sagen, dass wir den Schritt, den Nutzen da drin zu sehen, also in der Genderkompetenz einen Nutzen auch für die Organisation zu sehen, da sind wir noch nicht, der fehlt quasi noch. Weil es ist ja ein Unterschied, ob ich, also wir haben geschult. Aber gehört [bei der Schulung] ist nicht verstanden und verstanden ist nicht gelebt, also da liegen immer noch, ja vielleicht nicht Welten, aber Kontinente dazwischen.“ (Frau Estrel)

Gender Mainstreaming wird, wie bereits anklang, in Analogie zu anderen OE-Prozessen in Organisationen wie ver.di mikropolitisch verarbeitet, was sich in den Interviews mehrfach zeigte. Herr Menz fasste dies im Interview wie folgt zusammen:

„Also ich sag’s noch mal anders: So ne Organisation, so ne große Organisation ist auch so was wie ein Tanker, ja? Und so schnell bewegt der sich nicht, bei bestem Willen und großartigen Zielsetzungen. Aber das alles durchzusetzen, das heißt eben auch Strukturen umkrempeln, das heißt auch viele Widersprüche aushalten, das heißt auch all die mikropolitischen Auseinandersetzungen zu

fahren, die dann notwendig sind, um die Richtung zu ändern oder um neue Instrumente und Vorgehensweisen zu implementieren.“ (Herr Menz)

Eine Folge davon ist auch der in der Gender-Kluft dokumentierte Umstand, dass Gender Mainstreaming keinen einheitlichen Umsetzungsstand hat (vgl. 4.3.4).

„Ich glaube, dass der [Umsetzungsstand] sehr differenziert ist, wie vieles in dieser Organisation sehr differenziert ist. (...) Nicht dass ich jetzt dir so ein griffiges Beispiel nennen könnte. Aber diese ganze Organisation ist keine homogene. Sowohl von ihren ganzen Historien her. Von ihrer ganzen Vielfältigkeit der Beschäftigungsbereiche, die da abgedeckt werden und auch nicht von den Strukturen. Und wie soll dann jetzt gerade ausgerechnet so ein Thema [wie Gender Mainstreaming], was ja auch jetzt nicht widerstandsfrei ist. Wieso soll das nach einheitlichem Handeln dann in der Organisation stattfinden, im Leben nicht.“ (Herr Lutter)

Dieses uneinheitliche Handeln betrifft auch die Frauen- und Gleichstellungspolitik. Die Quote ist zudem mikropolitischen Spielweisen unterworfen und im Rahmen der Personalpolitik eine wichtige zu kontrollierende Ungewissheitszone für die beteiligten Akteur_innen:

„Oder eben man, wenn man es gerade vergisst, dass das ne Quote ist, oder [es] anders interpretiert. Es gibt ja manchmal so graue, also nicht ganz klare Regelungen. Und das find ich bitter, weil es das lässt es nun mal erst recht absterben, ne? (...) Dass es dann doch ne Frau sein muss, also es ist, wie man es braucht. Also erst wollte sie ihn, und dann gab es keine Quote und dann wollte sie ihn nicht mehr und dann gab es ne Quote, das war schon bitter. (...) Nö, das ist ganz einfach, aber dann nimmt man alle, nutzt alle Karten, die man hat.“ (Frau Enke)

Denn durch die Quote können fachliche Personalentscheidungen (de-)legitimiert werden, da diese in einer Gewerkschaft auch eine politische Machtdimension aufweisen. Auch Frauenfördermaßnahmen wie Mentoring sind bereits Teil mikropolitischer Spiele sogenannter „Organisationspatriarchen“ geworden. In diesem Fall wurde das Spiel jedoch nicht vom Patriarchen, sondern von der jungen Kollegin gewonnen.

„Und zwar, ich war befristet für ein Jahr eingestellt, erst mal, als Vertretung für jemand anderen. Und als ich so drei Monate oder vier Monate da war, rief mich der damalige Landesleiter (Bundesland, Vorgängergewerkschaft) an: ‚Ja ich hab hier eine Stelle und ich würde dich gern fest einstellen ne, damit ich für ver.di dann auch genügend Personal habe.‘ (...) ‚Wie lang hab ich denn Zeit mir das zu überlegen? Und dann hat der gute alte Patriarch gemeint: ‚Überlegen?‘ Ich sag: ‚Naja...‘ ‚Ja Mädchen, dann meld dich mal. Bis übermorgen muss ich es dann schon wissen.‘ Dann hab ich meinen Mentor angerufen und hab die Story erzählt und dann meint er: ‚Au, das ist wunderbar, dass machst du, du lässt dich von dem da anstellen, fest, und wenn ver.di gegründet wird, dann kommst zu mir in meinen Landesbezirk.‘ Ich dacht so, uneigennützig und differenziert betrachtet, ist doch mal wunderbar, wenn man einen Ratschlag kriegt. Da hat sich das Mentoringprogramm doch total gelohnt. (...) Ich will ja nicht hoffen, dass die Mentoren im jetzigen

Mentoringprogramm, ungefähr die selben guten Betreuungs-, wie soll man das nennen, dass die genauso gute Mentoren, wie die damals [sind]. So uneigennützig und so.“ (Frau Enke)

Daran zeigt sich zusammengefasst, dass Gender Mainstreaming und andere Gleichstellungskonzepte immer mit organisationalen Machtfragen verknüpft sind, weil sie u. a. mit Personalentscheidungen zusammenhängen. Da diese in einer Gewerkschaft eine besondere politische Dimension aufweisen, wäre der gesamte Personalentscheidungsprozess aus einer Genderperspektive zu restrukturieren und verbindliche, gendersensible Vorgaben für dessen *In-* und *Output* zu entwickeln. Für die IG Metall hat Banos hier einen Beitrag geleistet (vgl. ebd. 2017).

Ein Teil der Problematik von Gender Mainstreaming im Arbeitsalltag ist, über die fehlende Genderkompetenz der Führungskräfte hinaus, darauf zurückzuführen, dass der Genderbegriff der Befragten sehr heterogen ist. Es wird deutlich, dass die Argumentation mit Biologismen und einem dualistisch geprägten Geschlechterbegriff im Alltag von ver.di noch präsent ist, aber schon eine gewisse Auseinandersetzung stattgefunden hat, an die angeschlossen werden kann. Hier zeigt sich die in diesem letzten Spannungsfeld dargestellte Spanne von Ablehnung und Kompetenz bezogen auf den Genderbegriff noch mal deutlich.

„Aber man muss halt einfach auch anerkennen, dass es Bereiche gibt, wo, ich weiß nicht, ob das biologisch veranlagt ist oder genetisch, aber wo einfach mehr Männer drin sind und es gibt Bereiche wo mehr Frauen beschäftigt sind, also Branchen z. B: TK-Bereich und IT-Bereich. Und wenn man da ansetzen würde, müsste man wirklich das bei Universitäten tun, versuchen dann wirklich mehr Männer für die typisch weiblichen Berufe zu interessieren und mehr Frauen für die typisch männlichen Berufe. Wenn es so was gibt, wie typisch männliche und typisch weibliche Berufe. Also da, also viel früher ansetzen, nicht erst in der Erwachsenenwelt, sondern da, wo die Leute noch formbar sind.“ (Herr Holt)

Auch wenn die Differenzlinien nicht offen biologisch gezogen werden, so wird das Bestehen dieser Unterschiede sozialisatorisch-geschlechterbezogen konstruiert und die gesamtgesellschaftliche Dimension von Gender wird erst nachträglich beachtet. Herr Holt möchte etwas verändern und merkt an, dass es früher geschehen muss. Er erkennt an dieser Stelle jedoch nicht, dass die ablehnenden „Bilder in seinem Kopf“ schon Teil des Problems sind, die auch durch ein früheres institutionelles Ansetzen an der Problematik nicht verschwinden.

„Ich glaube, dass Männer erst mal stärker in der Außendarstellung sind. Und wenn wir zuviel Frauen im Team haben, die, jetzt pauschalier [ich] ein bisschen, die mit dem Blick auch unterwegs sind, immer integrativ sein zu wollen und alles auch gut behütet haben zu wollen so. Das es für den Mann, der dann noch da ist, vielleicht dann auch schwerer ist, was anzunehmen. Weil es muss ja nicht immer so irgendwie in guter Harmonie[sein, da] muss man auch mal auf den Tisch hauen und mal Tacheles reden. Und dass es leichter wird, wenn das Team sich dann mischt. Dann kann

der Mann die Aspekte nämlich auch haben, dass er auch für eine gute Atmosphäre sorgt und auch integrativ ist. Das wird dann glaub ich, von Mann zu Mann besser angenommen, als wenn das dann nur von Frauen vorgelebt wird so. Und damit will ich jetzt nicht zum Ausdruck bringen, dass es nicht natürlich genauso Frauen gibt, die Tacheles reden und da auch auf den Tisch hauen. Aber in der, naja vom Mengenverhältnis her, so will ich es mal ausdrücken, zu sagen, dass eher das mit dem auf den Tisch hauen stärker bei den Männern ist und bei den Frauen stärker für eine gute Atmosphäre auch zu sorgen so ja. Das war so ein wesentlicher Aspekt.“ (Frau Egge)

Dieses Beispiel für die klare Zuschreibung geschlechterbezogener Eigenschaften im Arbeitsalltag wird ebenfalls nur wenig reflektiert. Auch wenn Eigenschaften nicht biologisch begründet werden, so wird davon ausgegangen, dass nur in einer geschlechterheterogenen Atmosphäre beide Geschlechter andere Rollenbilder leben können. Dabei werden zudem Hierarchien nicht reflektiert, wenn behauptet wird, dass ein bestimmtes Verhalten vom gleichen Geschlecht vorgelebt werden muss, um akzeptiert zu werden.

Auch Alltagssexismus muss nach wie vor entkräftet werden, wie sich an der Äußerung von Herrn Senf, einem Mann in einem weiblich konnotierten Arbeitsbereich zeigt, der auch mit Frau Egge im Arbeitsalltag regelmäßig Kontakt hat.

„Die Frauen gehen mindestens doppelt oder dreifach so häufig auf Toilette wie Männer. Wenn Männer essen, dann essen Männer richtig mehr oder weniger und haben dann für Stunden Ruhe. Frauen sind relativ schnell satt und es stellt sich das Problem wieder schnell, dass dann der Hunger eintritt und wird dieser nicht befriedigt, werden Frauen unleidlich, aggressiv, unterzuckert und dann entstehen halt dadurch irgendwelche Probleme, wie ja, dass dann was falsch aufgenommen wird oder so lange genörgelt wird bis es dann passiert oder nicht passiert und so. Aber das hat dann was, wo ich denke immer, das kann es vielleicht andersrum auch geben. Und das sind dann eher so Dinge, die sich dann aus Frau-Mann-Sicht darstellen. Die ich so erlebe und die dann auch so bestätigt werden.“ (Herr Senf)

Unklar bleibt an dieser Stelle, wie solche hartnäckigen und stereotypen Deutungsmuster bei ver.di im Arbeitsalltag bearbeitet werden. Hierauf finden sich in den Interviews mit den direkten Kolleg_innen und Vorgesetzten keine Anhaltspunkte. Daneben konnte festgestellt werden, dass die durchgeführten Genderanalysen der Gefahr der Essentialisierung unterliegen, welche es aus Sicht der Autorin im Arbeitsalltag weiter zu bearbeiten gelte. Ob dies passiert, blieb in der Untersuchung offen. Sexismus ist jedoch ein Problem, das Führungskräfte auch unabhängig von Gender Mainstreaming in ihrem Bereich angehen müssten.

„Wir wissen genau, dass Frauen und Männer unterschiedlich lernen, männliches, weibliches Lernverhalten ist im Seminar auch immer wieder ein Thema. Wie musst du ein Curriculum entwickeln, damit es für beide passt. Den Jungs musst du immer ein bisschen Zahlenmaterial liefern. Und Frauen sind ja eher dabei zu überlegen, was das bedeutet.“ (Frau Ahl)

Auch wenn beide Frauen im Interview über diese Differenzierungen hinausgehende Reflexionen über Geschlechterverhältnisse angesprochen haben, fehlen im Konzept von Gender Mainstreaming bei ver.di offensichtlich die Möglichkeiten, sich mit einer alltagstauglichen Lesart von Dekonstruktion auseinanderzusetzen (vgl. Knapp 2011). Offenbar wird die entscheidende Frage, was Geschlecht eigentlich ist, nicht behandelt. Sie ist aber sehr bedeutend, da biologistische Geschlechterdefinitionen Strategien wie Gender Mainstreaming und Frauenförderung konterkarieren können.

„Und [wenn] man das Ganze dann philosophisch betrachtet, wird es ja dann ganz schwierig. Sind Frauen und Männer völlig verschieden, oder? Also ich find das ist ein Thema, aber wie weit dass meine Kollegen jetzt inhaltlich beschäftigt und meine Kolleginnen, dass könnte ich jetzt nicht sagen. Aber ich finde, dass ist ein Thema, auf das man immer wieder gucken muss. Und immer wieder aufpassen muss, wenn man sagt, man muss Männer und Frauen getrennt betrachten, dass man aufpasst, dass man nicht eben neue Stereotype ins Leben ruft. Weil man geht ja aus und sagt, das sind die Bedürfnisse und dann muss man wieder sagen, warum sind das die Bedürfnisse? Und dann heißt es ja sehr schnell irgendwie, Frauen brauchen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und dann sagen wir, ja aber die Männer auch. Oder das Thema Technikgestaltung, dass ist für mich gar nicht abschließend behandelt, ob Frauen nun aus ihrer Natur heraus Technik anders gestalten als Männer, glaub ich nicht.“ (Frau Attendorf)

Die Bereitschaft und der Bedarf vertiefte Diskussionen zum Genderbegriff zu führen, lässt sich an mehreren Interviewpassagen ablesen. Im Gender Mainstreaming ist die Auseinandersetzung mit Stereotypen somit auch für genderkompetente Menschen eine kontinuierliche Aufgabe.

„Was spannende Diskussion fände ich, wenn man da überlegt, welche Kompetenzen haben Frauen und Männer also sozialisiert? Aber ehrlich gesagt, find ich es auch ein schwieriges Thema, weil, also man muss sich ja mit dem Thema beschäftigen, weil für mich kommt da gleich die Frage auf, verfestigt man da nicht sozusagen Strukturen und nicht als so ne Metadiskussion und aber letztendlich, ich mein, letztendlich nutzt das, nutzen alle, also ich auch, die Gender- oder Geschlechtsattribute.“ (Frau Enke)

Bei der Auseinandersetzung mit diesen Stereotypen eine organisationale Hilfestellung zu geben, wäre wiederum etwas, was nicht einfach im Alltag nebenher mitlaufen kann, sondern wofür Gendertrainings weiter notwendig sind.

„Die Frage ist nur, wie, was sagt mir das eigentlich für mein weiteres Handeln? Also einmal eine Idee zu bekommen, die sind nicht so wie das Klischee. Das ist schon mal gut. Ich bin nur nicht sicher, ob da wirklich mehr hängen geblieben ist. Weil dann sehr, also das, was Eingang in die Praxis fand, war ja wie gesagt das sex counting. Und da habe ich das Gefühl, wir fangen jetzt im Grunde erst wieder an, dort anzuknüpfen. Also sich noch mal die Stereotypen bewusst machen, da was gegensetzen, das differenzieren. (...) Die Andersartigkeit und die Eigenart der unterschiedli-

chen a) Geschlechter, aber b) auch, ja bei Gender ist das ja, sind das ja die Geschlechter. Eine Wahrnehmung dafür zu haben, mit dem Buchtitel könnte man sprechen, ‚Männer sind anders, Frauen auch‘ oder umgekehrt. Und also anders ist nicht, wie soll ich das sagen, anders ist nicht schlechter, sondern eben nur anders. Und die Andersartigkeit muss man erst mal erkennen und anerkennen. Darum geht es eigentlich.“ (Frau Estrel)

Die eben zitierte Interviewpassage ist ein Beispiel für eine „aufgeklärte“ biologistische Sichtweise: Männer und Frauen sind verschieden, aber gleichwertig. Die Auseinandersetzung mit dem Genderbegriff ist also bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming in ver.di ein sensibles Thema. Um die Hauptamtlichen darin zu unterstützen, einen genderkompetenten Umgang hiermit im Arbeitsalltag zu entwickeln, bräuchte es neben der genannten Bildungsarbeit auch mehr individuelle Begleitung und Beratung, um hier mehr Klarheit anhand von konkreten Beispielen zu erzeugen. Was für die generelle Weiterentwicklung von Gender Mainstreaming bei ver.di zudem als förderlich angeführt wird, ist der Ansatz von Frau Estrel, dass (Führungs-)Frauen in ver.di einen positiven Begriff von Macht entwickeln sollten.

„Wenn ich mich um eine Führungsfunktion bemühe, dann muss ich auch Macht im positiven Sinne haben wollen. Da fängt das an. Also Frauen haben oft ein zwiespältiges Verhältnis zur Macht. Ich mache oft eine Abfrage und sage, wir reden jetzt über Macht, was fällt dir als erstes dazu ein, schreib mal bitte eine Karte. Und zwei von drei Frauen schreiben als erstes auf: ‚Missbrauch‘. Und wenn ich aber ne Position anstrebe, die auch machtvoll ist, und habe als erstes Missbrauch im Kopf, das heißt, dann ist da eine Angst, eine Machtposition missbrauchen zu können. Dann ist das sehr sehr hinderlich. Mein Bild ist da, das ist wie beim Skifahren, wenn ich die Ski nicht parallel halte sondern auseinander, hab ich, also entweder einen Pflug und komme nicht voran oder die gehen nach außen und dann liege ich auf der Nase. Und ich muss dafür sorgen bei dem Thema Macht eine gesunde Position dazu zu finden.“ (Frau Estrel)

Dieser Befund erscheint im Kontext der identifizierten mikropolitischen Spiele um Gender Mainstreaming bei ver.di eine plausible Handlungsalternative zu sein um raus aus der Defensivecke zu kommen. Allerdings ersetzt die Maßnahme nicht die offizielle Bekenntnis zur Umsetzung des *top-down*-Konzeptes von allen Führungskräften und eine entsprechende Unterlegung des Politikansatzes mit personellen Ressourcen. Zudem sollen die Führungsfrauen nicht die primären Adressat_innen sein, welche Gender Mainstreaming durchsetzen müssen, das wäre ein falscher Akzent und würde den Prinzipien des Gender Mainstreaming zuwiderlaufen.

„Du weißt, dass wir im Prinzip fast jedes Jahr darüber bangen, ob dieser Bereich weiter finanziert wird. Und da wäre für mich so eine Vision, das Ding ist wirklich so in die Organisation integriert, dass man sagt, es gibt irgendwann, vielleicht wirklich, dass die Organisation das nicht mehr braucht, aber bis dahin, und da könnte das so und so aussehen, aber bis dahin ist das aber gesichert.“ (Frau Erlander)

Somit ist die Gender-Kluft bei ver.di auch ein Spiegel für die prekären Institutionalisierung von Gender Mainstreaming in Verbindung mit nicht hinreichend bearbeiteten gewerkschaftskulturellen Widerständigkeiten. Daraus wären für ein künftiges geschlechterpolitisches Handeln in ver.di Schlüsse zu ziehen.

Daher werden im folgenden Abschnitt 4.4 die Ergebnisse der fünf Spannungsfelder der Gender-Kluft bei ver.di zusammengefasst und mit Forschungsdiskursen zu Wandel und Persistenz von Geschlecht in Organisationen sowie der theoretischen Verortung der Arbeit anhand der *gendered organization* und von Mikropolitik reflektiert.

4.4 Zusammenfassungen der Untersuchungsergebnisse: Widerstand hat Gründe

An dieser Stelle werden die empirischen Befunde zur Gender-Kluft bei ver.di zusammengefasst. Dies wird eingangs durch eine Interviewpassage illustriert:

„Klar ist, es wird niemanden in dieser Organisation geben, der sich auf ein Podium setzt oder stellt und sagt: Gender Mainstreaming ist Mist. Das ist nicht politisch korrekt. Das mögen die vielleicht denken und das mögen die auch im Stillen und unter vier Augen mit ihren Kollegen sagen, aber es ist einfach Teil unserer Politik. (...) Aber das beinhaltet halt noch lange nicht, dass Menschen tatsächlich auch gendersensibel agieren.“ (Herr Seiler)

Zwei Aspekte, die bei der Zusammenfassung im Fokus stehen sind zum einen die Ursachen für Widerstände gegen Gender Mainstreaming bei ver.di und zum anderen, die Handlungsmöglichkeiten, um mehr Akzeptanz für die flächendeckende Umsetzung von Gender Mainstreaming in ver.di zu schaffen.

Daran anschließend werden die empirischen Befunde der Gender-Kluft anhand der beiden theoretischen Modellbezüge dieser Arbeit (*gendered organization* und Mikropolitik) eingehender reflektiert. Dabei erfolgt auch eine organisationstypologische Reflexion der Gender-Kluft vor dem Hintergrund des Fortbestehens von Geschlechterungleichheiten in Gewerkschaften als politischen Organisationen.

Ziel ist es, die eingangs formulierten Forschungsanliegen bezüglich folgender Aspekte zu beantworten: Welcher Umsetzungsstand von Gender Mainstreaming zeigt sich bei ver.di? Welche Relevanz hat Gender Mainstreaming für den Arbeitsalltag der befragten Hauptamtlichen? Wie beeinflussen spezifische Organisationsstrukturen und -kulturen bei ver.di die Umsetzung von Gender Mainstreaming?

4.4.1 Die Gender-Kluft in der *gendered organization*

Im Folgenden werden die Befunde zur Gender-Kluft bei ver.di zusammengefasst, welche im vorherigen Abschnitt 4.3 anhand des empirischen Interviewmaterials beschrieben wurden. Da die Gender-Kluft sowohl strukturelle als auch kulturelle Aspekte der *gendered organization* umfasst, erfolgt anschließend eine theoretische Reflexion dieses empirischen Befunds. Daran anknüpfend werden erste Schlussfolgerungen gezogen, welche Auswirkungen sich für die Implementierung von Gender Mainstreaming ergeben.

Die Gender-Kluft bei ver.di konstituiert sich aus folgenden fünf Spannungsfeldern:

1. Gender Mainstreaming und Frauen- und Gleichstellungspolitik
2. *top-down* und *bottom-up*
3. Integration und Bürokratisierung
4. Erfolge und Widerstände
5. Genderkompetenz und Ablehnung

Diese werden nun chronologisch nacheinander zusammengefasst.

Gender Mainstreaming und Frauen- und Gleichstellungspolitik

Gender Mainstreaming und Frauen- und Gleichstellungspolitik sind zwar beide in der Satzung von ver.di vorgesehen, allerdings sind sie ungleich institutionalisiert. Während ersteres über keine ehrenamtlichen Strukturen verfügt (vgl. 4.3.1), gibt es für letztere eine Richtlinie (vgl. 4.2.1), die gewährleistet, dass Gremien und Antragsmöglichkeiten auf allen Ebenen und in allen Fachbereichen von ver.di existieren. Zum Untersuchungszeitpunkt waren sowohl die Abteilung Genderpolitik (für Gender Mainstreaming zuständig) als auch die Abteilung Frauen- und Gleichstellungspolitik (ver.di Frauen) mit mehreren Gewerkschaftssekretär_innenstellen besetzt.²¹¹

Bei ersterer wurde im Nachgang der Untersuchung ein eklatanter Stellenabbau betrieben. Bis zum Untersuchungszeitpunkt fanden zwischen beiden Abteilungen weder eine Kooperation noch eine Einigung über gemeinsame Zielsetzungen statt. Dies ist auf persönliche Spannungen im Verlauf des Gründungsprozesses von ver.di sowie auf eine inhaltliche Konkurrenz zurückzuführen, wie es verschiedene Interviewpartner_innen als deutlich wahrnehmbar, wenn auch mit abnehmender Tendenz, beschreiben. So arbeiten z. B. beide Abteilungen mit verschiedenen Schwerpunkten am Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf ohne Synergieeffekte zu nutzen oder vereint das Thema voran zu treiben und mit mehr Ressourcen zu versehen (vgl. im Abschnitt 4.2 u. a. Väter und Vereinbarkeit, Männer und Pflege).

Eine Interviewperson formuliert diese unproduktive Opposition der beiden Abteilungen auch als Wettstreit um die Gunst der Organisation. Einige zweifeln zudem offen an, dass die Trennung der beiden Bereiche notwendig und sinnvoll ist.

²¹¹ Für die Frauen und Gleichstellungspolitik gibt es zudem bis heute noch hauptamtliche Frauensekretärinnen auf der landesbezirklichen Ebene. Demgegenüber waren die hauptamtlichen Genderbeauftragten auf dieser Ebene sowie auf der Bundesebene wieder abgeschafft worden. Zudem gibt es ehrenamtliche Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte für die Beschäftigten von ver.di, welche sich um interne Belange wie z. B. die Begleitung von Stellenbesetzungsverfahren kümmern (vgl. 4.2).

Abschließend lässt sich folgern, dass beiden Abteilungen aus diesem Spannungsfeld mikropolitische und strukturelle Nachteile erwachsen sind, was mit steigenden Ablehnungstendenzen von geschlechter-, frauen-, und gleichstellungspolitischen Themen einherging (vgl. 4.3.5). Zum einen wurden Maßnahmen wie das Frauen-Mentoringprogramm in ver.di gekürzt und zum anderen wurde mit der Kürzung der hauptamtlichen Stellen im Bereich Genderpolitik ein Präzedenzfall geschaffen, der sich auch negativ auf die Hauptamtlichkeit der ver.di Frauen auf Bundes- und Landesbezirksebene auswirken könnte. Die Frauen- und Gleichstellungspolitik hat somit eine Chance für mehr Geschlechterpolitik, die bei ver.di-Gründung durch die Einführung von Gender Mainstreaming geschaffen wurde, nicht genutzt. Und die Abteilung Genderpolitik hat die strategische Notwendigkeit von ehrenamtlichen Gremien für die dauerhafte Repräsentation von Gender Mainstreaming in ver.di unterschätzt, denn wird Gender Mainstreaming nicht ehrenamtlich abgebildet, tut sich damit ein strukturelles Defizit auf, dass in einer ehrenamtlichen Gewerkschaftsorganisation allein durch eine hauptamtliche Verankerung schwer auszugleichen ist. Andererseits ist die Aufgabe der Abteilung Genderpolitik eine beratende, die Hilfestellungen für die Etablierung eines gendersensiblen Blickwinkels in der Organisation gibt und für diese Aufgabe an sich keine ehrenamtliche Struktur bräuchte. Nichtsdestotrotz ist die politische Akzeptanzsicherung in einer ehrenamtlichen politischen Organisation wie ver.di ohne Gremien schwierig. Denn Vertretungs- und Arbeitsstrukturen sind in der Gewerkschaft nicht zu trennen. Daher wäre um diesen Sachverhalt eine frühzeitige Debatte notwendig gewesen. Dass die nun eingetretenen Kürzungen und Rückentwicklungen anhand der Gründungsgeschichte von ver.di nicht unerwartbar waren sowie dass in der Praxis unproduktive Nebeneinander beider Konzepte bereits im Konstitutionsprozess angelegt war, stellte auch Schambach-Hardtke (2005) fest:

„Die Idee, den Umstrukturierungsprozess mit dem Ziel zu nutzen, frauenpolitische Akzente innerhalb des gewerkschaftlichen Apparates zu setzen, und zwar in einer Weise, die aus einer Männergewerkschaft eine frauenorientierte Gewerkschaft gemacht oder sie im Sinne des Gender Mainstreaming geschlechterdemokratisch und egalitär entwickelt hätte, blieb ein gedankliches Konstrukt. (...) [D]abei war es für die Frauen entscheidender, den frauenpolitischen Standard in ver.di ‚hinüberzuretten‘ bzw. ihn in einigen Punkte zu verbessern. Damit verblieben sie in ihrem gewohnten Rollenmuster, nämlich zu reagieren, kompromissbereit zu sein und ihre Bedürfnisse und Interessen für das Ganze zurückzustellen.“ (ebd. 166)

Daran lässt sich auch ablesen, dass sich das Spannungsfeld zwischen Gender Mainstreaming und Frauen- und Gleichstellungspolitik in Teilen bis zur defensiven Handlungsorientierung der gewerkschaftlichen Frauenpolitik bei der ver.di Gründung zurückverfolgen lässt. Und, wie Oberst (2003) feststellte, auch als mikropolitisches Feld betrachtet werden sollte:

„Gerade im Implementationsprozess von Gender Mainstreaming aber auch darüber hinaus ist, wie dargelegt, eine Zusammenarbeit zwischen Gender-Beauftragten und Frauensekretärinnen sowie ehrenamtlichen Frauenpolitikerinnen der autonomen Strukturen erforderlich, jedoch mit einer klaren Zuordnung der unterschiedlichen Arbeitsgebiete. (...) In der Einführungsphase offenbart sich, wie bereits dargelegt, ein mikropolitische Feld in ver.di, das aus verschiedenen AkteurInnen und Akteursgruppen mit teils unterschiedlichen, teils übereinstimmenden Interessen besteht.“ (ebd. 208)

Diese Möglichkeit eines Opportunitätsfensters für Gleichstellungspolitik ist für künftige OE-Prozesse in ver.di (vgl. 4.1) und die mikropolitische Betrachtungsweise ebendieser relevant und soll im nächsten Abschnitt und im Ausblick dieser Arbeit noch reflektiert werden.

Zudem sollte die strukturelle Einbettung von Frauen- und Gleichstellungspolitik in Verbindung mit Gender Mainstreaming kritisch reflektiert werden, um sich der Frage zu nähern, wie eine künftige gewerkschaftliche Frauenpolitik und Revitalisierung von Gender Mainstreaming in ver.di aussehen könnte, die sich nicht der „Gefahr frustrierender Vergeblichkeit“ (vgl. Kurz-Scherf 1994: 448) anheim gibt, sondern mit einer entsprechenden Handlungsmacht ausgestattet ist, um in der Gewerkschaft ein feministisches Leitbild von Arbeit zum Mainstream zu machen.

top-down und bottom-up

Dies leitet auch zum zweiten Spannungsfeld, der wahrgenommenen Zwiespältigkeit von Gender Mainstreaming als *top-down*-Konzept in einer basisdemokratischen Organisation wie ver.di, über. Hier hat sich gezeigt, dass die *top-down*-Implementierung von Gender Mainstreaming dort funktioniert hat, wo Führungskräfte das Thema sowohl als ihre Führungsaufgabe, als auch als ihren fachlichen Auftrag für den ihnen unterstellten Arbeitsbereich verstanden haben. Exemplarisch hierfür steht der Fall einer Führungskraft, die in Abwesenheit zum Genderbeauftragten erkoren wurde und daraufhin die Aufgabe ernst nahm und Genderaspekte in der Arbeits- und Zielplanung sowie der Tarifpolitik zu ihrem Kernthema gemacht hat. Positive Entwicklungen gab es auch dort, wo Führungskräfte selbst über einen feministischen, frauen-/männerbewegten Hintergrund und eine damit verknüpfte Genderkompetenz verfügten, was im Sample mehrfach vorkam. Ambivalent waren die Entwicklungen in Bereichen, wo die Führungskräfte trotz wohlwollender Grundhaltung gegenüber der Anwendung von Gender Mainstreaming nur über eine eingeschränkte Genderkompetenz verfügten bzw. die Führungskräfte in ihrem Arbeitsbereich nicht eigenständig gendersensibel handeln konnten. Dies betraf überraschenderweise mehrere weibliche Führungskräfte. Hier wiesen teils sogar die eigenen Mitarbeiter_innen eine höhere

Genderkompetenz auf, was im Sinne eines *top-down*-Ansatzes problematisch sein kann. Es zeigt sich in den Interviews zudem, dass für Führungskräfte an die Frage der Umsetzung von Gender Mainstreaming auch ihr eigener politischer Erfolg in ver.di geknüpft ist, sofern sie Wahlangestellte sind, die von den Ehrenamtlichen wiedergewählt werden wollen. Aber auch jenseits des genannten Wahlaktes ist eine Akzeptanz der ehrenamtlichen Gremien in ver.di für die gewerkschaftspolitische Arbeit einer Führungskraft (auch zu Gender Mainstreaming) unabdingbar. Somit stellt sich für die Führungskräfte Gender Mainstreaming in ver.di als dreifache Herausforderung dar: an ihre eigene Genderkompetenz, an ihre Führungsfähigkeit gegenüber den Hauptamtlichen und ihre Akzeptanz/Wählbarkeit gegenüber den Ehrenamtlichen. Diese Besonderheit von gewerkschaftlicher Hierarchie vs. Heterarchie taucht zwar immer wieder in den Gesprächen auf, aber es ist anhand der Interviews nicht erkennbar, dass dies bei der Implementierung von Gender Mainstreaming in ver.di strukturell und kulturell besondere Beachtung fand (vgl. 4.2). So scheint in ver.di ein Widerspruch zwischen innerorganisationaler Demokratie und der *top-down*-Umsetzung von Gender Mainstreaming und anderen Gleichstellungspolitiken auf. Denn wenn die Basis bei der demokratischen Willensbildung sich nicht an dem Leitbild der Geschlechterdemokratie bei der Besetzung der Wahlämter orientiert, fällt es auch den Führungskräften schwer, in ihrem Arbeitsbereich Gender Mainstreaming *top-down* umzusetzen. In einem Unternehmen würde sich dieses Problem nicht stellen, da diese keine vergleichbaren demokratischen Beteiligungsprozesse aufweisen. Die Erkenntnisse von ver.di sind aber durchaus auf andere politische Organisationen insbes. Gewerkschaften übertragbar, da es kennzeichnend für diesen Organisationstypus ist, dass widersprüchliche Handlungslogiken integriert werden müssen (vgl. Hoebel 2012).

Mehrfach kam daran anknüpfend in den Interviews auch das Verhältnis von Gender Mainstreaming zu basisdemokratischen Prozessen zur Sprache, die für ver.di als ehrenamtliche Organisation von besonderer Bedeutung sind. Dies erfordert den Interviewpartner_innen zu Folge eine Auseinandersetzung damit, wie in der Organisation Entscheidungen getroffen werden. Exemplarisch hierfür steht die Schwierigkeit, dass in die Fachbereiche nicht hineinregiert werden könne, was für die flächendeckende Umsetzung von Gender Mainstreaming ein Problem sei, wie mehrere Interviewpartner_innen schilderten.²¹² Zudem wurde deutlich, dass die Umsetzung von Quotierungen zu Ausweichmanövern aufgrund der Fachbereichswiderstände führte, woraus eine Vergrößerung des Bundesvorstandes resultierte, um die darin befindlichen Männer nicht auf eine niedrigwertigere Position verweisen zu

212 Am 23.06.2017 wurde ver.di intern ein Positionspapier des ver.di Bundesvorstandes veröffentlicht, welches eine umfassende Fachbereichsreform in Angriff nimmt. Künftig soll es statt 13 Fachbereichen nur noch fünf gleichgroße Fachbereiche geben, deren Charakter sich deutlich verändern wird (vgl. 4.1).

müssen. Dies kann als Beispiel für mikropolitische Spielweisen der Umsetzung von Gleichstellungspolitiken in ver.di gelten, welche im nächsten Abschnitt eingehender beleuchtet werden.

Ein Aspekt, der am *top-down*-Ansatz auch zu reflektieren ist, ist das gescheiterte System der Genderbeauftragten. Wobei die Abschaffung angesichts einer unklaren Aufgabenstellung und Sparmaßnahmen im Personalbudget als ambivalent anzusehen ist. Zum einen konnten sich die Genderbeauftragten aufgrund mangelnder (auch basisdemokratischer) Legitimation nicht gegen Widerstände durchsetzen. Zum anderen wurden sie, abgesehen von der Abteilung Genderpolitik, als die einzigen internen Multiplikator_innen angesehen, welche Gender Mainstreaming in den Bundesverwaltungsressorts, Fachbereichen und Landesbezirken bekannt machen und in die Breite tragen sollten, wie fast alle Interviewpartner_innen bemerkten. Mehrere der Interviewpersonen waren selbst Genderbeauftragte und berichteten in den Interviews von einer hohen Eigenmotivation, diese Aufgabe auszuführen. Sie fühlten sich nach wie vor mit dieser Rolle verbunden, auch wenn sie diese formal nicht mehr ausfüllten. Und es wurde analog zu den Frauensekretär_innen betont, dass für beide Positionen ein langer Atem und eine langfristige Überzeugungsperspektive notwendig sei, um etwas zu verändern und Widerstände erfolgreich bearbeiten zu können.

Oberst (2003) hat nach ver.di Gründung eine knappe Bestandsaufnahme des Systems der Genderbeauftragten vorgenommen und schätzt es als faktisch und symbolisch wichtigen Baustein für die Umsetzung von Gender Mainstreaming ein:

„M. E. ist dieser Bewusstwerdungsprozess, der von allen Organisationsmitgliedern vollzogen werden muss, die wichtigste Aufgabe, welche die Gender-Beauftragten in ver.di zu erfüllen haben. (...) Sollen sich grundlegende strukturelle Veränderungen in Richtung Geschlechterdemokratie ergeben, muss es gelingen, so viele Mitglieder und Beschäftigte wie möglich von der Konzeption und Wirkungsweise des Gender Mainstreaming-Prozesses zu überzeugen. Keinesfalls darf den Gender-Beauftragten die Rolle zugewiesen werden, allein für die Implementation von Gender Mainstreaming verantwortlich zu sein.“ (ebd. 187)

Jedoch wird von ihr auch betont, dass die Genderbeauftragten als Alibi-Genderkompetenz für die Organisation fungierten, statt überall vor Ort den eigenständigen Aufbau von Gender Mainstreaming-Kompetenzen zu unterstützen (vgl. ebd. 188). „Die Gender-Beauftragten dürfen keinesfalls als ‚Gender-TÜV‘ auftreten und von den Mitgliedern als Kontrollinstanz, als ‚Gender-Kontrolletis‘, eingeschätzt werden.“ (ebd.). So berichteten in Obersts Studie zwei Gender-Beauftragte, dass es sowohl schwierig ist, für die Organisation das richtige Maß Gender zu finden, das ihr zugemutet werden kann, als auch dass Vereinnahmungsversuche à

la ‚ihr gendert uns jetzt alle Vorlagen und Beschlüsse‘ fortwährend abzuwehren sind (vgl. ebd).

Aus heutiger Sicht lässt sich daran anknüpfend kritisch reflektieren, dass der mit den Genderbeauftragten begonnene Prozess, Gender Mainstreaming in ver.di in der Breite konsens- und konfliktfähig zu machen, eindeutig gescheitert ist. Und es bleibt die kritische Frage, warum dies bei keine_r der Befragte_n Empörung, Wut oder Enttäuschung hervorgerufen hat, sondern deren Verschwinden in den Interviews eher als Randnotiz des Laufs der Geschichte erscheint (vgl. auch 4.3.2). Hieran anschließend wird im zweiten Abschnitt 4.4.2 zu fragen sein, wie dieses Scheitern mikropolitisch bewertet werden kann und ob mit den Genderbeauftragten nicht eine zentrale Ressource bei mikropolitischen Spielen verloren gegangen ist, die für die flächendeckende Umsetzung von Gender Mainstreaming notwendig gewesen wäre (vgl. Riegraf 1996).

Die Krux von Gender Mainstreaming in ver.di lag somit strukturell in der mangelhaften Steuerungsorganisation und der Ansiedlung bei nur einem Vorstandsmitglied. Es hätte als Alternative zur bereits genannten ehrenamtlichen Variante auch eine Steuerungsgruppe mit Kontrollaufgaben aus Vertreter_innen aller Fachbereiche, Ebenen und Personengruppen gebildet werden können, die den Prozess der Implementation unterstützt und bei Fehlentwicklungen nachgesteuert hätte. Die Strukturdebatte wurde nach ver.di Gründung jedoch nicht weiter verfolgt.

Integration und Bürokratisierung

Im dritten Spannungsfeld wurde Gender Mainstreaming im Arbeitsalltag oft als zusätzliche Bürokratisierung und als wenig in die eigenen Arbeitsabläufe integriert beschrieben. Einige der befragten Hauptamtlichen sprachen auch von einer eindeutigen Mehrbelastung zusätzlich zu ihrem Tagesgeschäft, was dazu führt, dass Gender Mainstreaming bei vielen kein fester Bestandteil ihrer alltäglichen Arbeitsroutine geworden ist. Die Aspekte, die hier u. a. genannt wurden, sind die Genderprüfung, Gender-Trainings sowie die Verwendung von gendergerechter Sprache. Als Lösungsstrategie plädierten einige Hauptamtliche dafür, Gender Mainstreaming nicht als Extraaufgabe anzusehen, sondern „im Thema zum Thema zu machen“.²¹³ Damit ist gemeint, dass ein gewerkschaftspolitisches Thema unter Genderaspekten (re-)formuliert wird. Ein Beispiel hierfür wäre es eine geschlechtersensible

²¹³ Hiermit ist gemeint, dass Gender Mainstreaming in einem Thema des eigenen Tätigkeitsfeldes mitthematisiert wird, ohne explizit darauf zu verweisen, dass das Thema geschlechtersensibel behandelt wird. Dieser Ansatz wird von der Genderabteilung als Integration von Gender in die Facharbeit von ver.di bezeichnet und war von Anfang an eines der Kernelemente der Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Gewerkschaft (vgl. 4.2.3.1 und 4.3.3).

Gefährdungsbeurteilung vorzunehmen (vgl. 4.2.3.2 Projekt „Gender/Stress“). Andere sprachen sich zudem dafür aus, den Begriff Gender Mainstreaming nicht explizit als Label zu benutzen, sondern nur die konkreten Arbeitsfelder als Bezeichnung (z. B. Vereinbarkeit, Lohngerechtigkeit etc.) zu verwenden. Daran anknüpfend sprach sich eine Person dafür aus, nicht über Gender Mainstreaming zu reden (Label), sondern es einfach zu tun (Facharbeit). Diese eher defensive Strategie solle dazu beitragen, keine allergischen Reaktionen hervorzurufen. Allerdings ist sie reaktiv und von begrenzter Reichweite, da Ungleichheiten damit nicht mehr offen thematisierbar sind und durch eine fehlende explizite Reflexionsebene im alltäglichen Tun Reifizierungen von Geschlechterunterschieden zu befürchten sind. Teilweise gaben Befragte zudem an, dass sie die offene gewerkschaftspolitische Nutzbarmachung von Gender Mainstreaming in ihrem Arbeitsfeld sinnvoll fänden, dies aber nicht selbstständig aus eigenem Antrieb aufgrund der oben beschriebenen Integrationsprobleme umsetzen würden.

Ein Einzelfall ist der einer männlichen Verwaltungskraft. Er sehe in Gender Mainstreaming keinen Nutzen für seine Tätigkeit, auch wenn er gleichzeitig offenbart, dass es Kolleg_innen in ver.di gebe, für die das anders sein möge. Er fügte seine persönliche Regel hinzu, dass Gender Mainstreaming ihm zu Folge immer für diejenige Person im Arbeitsalltag Relevanz habe, die damit in Berührung komme, was bei ihm nicht der Fall sei, sondern nur im privaten Umfeld, wenn Konflikte in der Paarbeziehung auftauchten. Für einen Bauarbeiter stelle sich das Geschlechterproblem ihm zu Folge dann auch nicht, denn es gäbe dort ja keine Frauen.²¹⁴ An diesem Beispiel zeigt sich, dass bei ver.di der Fokus von Gender Mainstreaming auf dem politischen Bereich liegt und der Verwaltungsbereich als Zielgruppe eine untergeordnete Rolle gespielt hat. Dies wäre angesichts der nach wie vor eklatanten geschlechtlichen Arbeitsteilung in diesem Bereich eingehender zu analysieren, da Gender Mainstreaming den Anspruch hat, alle Organisationsmitglieder zu erreichen (vgl. Oberst 2003: 185ff.). Wie auch Crčić (2017) in ihrer Studie anhand von Verwaltungskräften im Schulumt feststellte: „Deutlich wird, dass Genderkompetenz nicht als Teil der professionellen Rolle und des professionellen Fachwissens anerkannt wird.“ (ebd. 310). Es gab in der Vergangenheit Ansätze, die geschlechtliche Arbeitsteilung in ver.di zu verändern, indem sich weibliche Verwaltungsangestellte zur gewerkschaftspolitischen Assistenz oder Gewerkschaftssekretär_in weiterqualifizieren konnten. Diese Möglichkeiten existieren allerdings nicht mehr. In Kombination mit dem Gender Mainstreaming-Ansatz wäre darüber hinaus eine Erhöhung des

214 Dies kann widerlegt werden. Baustellen haben etwas mit Geschlecht zu tun und das ‚Frauenproblem‘ stellt sich für den gewerkschaftlich organisierten Bauarbeiter mindestens wegen der weiblichen Gewerkschaftssekretär_in (vgl. Honsberg 2001).

Männeranteils bei den Verwaltungstätigkeiten ein erster Ansatzpunkt gewesen, diese geschlechtliche Arbeitsteilung zu verändern. Auch wäre ein Gendern der Qualifikationsprofile für diesen Bereich notwendig.²¹⁵ An dieser Stelle wird die konzeptionelle Verbindung von Gender-Kluft und *gendered organization* offensichtlich.

Erfolge und Widerstände

Demgegenüber stehen erste Erfolge von Gender Mainstreaming über Leuchtturmprojekte, die in einzelnen Teilen der Organisation positiv wirken. So berichten die befragten Beschäftigten aus den Bereichen Gute Arbeit/Innovation, Bildung sowie dem Fachbereich TK/IT von zahlreichen selbstentwickelten Aktivitäten zu Gender Mainstreaming.

Ein erster Versuch, solche und andere Best Practices zu Gender Mainstreaming in ver.di zu bündeln und bekannt zu machen, war das „Drehbuch für Balance“ (2007), welches im Abschnitt 4.2.3.2 beschrieben wurde. Hierin fanden sich alle drei beforschten Bereiche und darüber hinausgehend auch Beispiele aus weiteren Fachbereichen (Gemeinden/ÖD, Handel etc.) sowie verschiedenen Querschnittsbereichen wieder.

Im Bereich Gute Arbeit/Innovation ist besonders hervorzuheben, dass die Datenerhebung gegendert wurde, es Tagungen zu relevanten Fachthemen mit Genderbezug gab und anhand von Genderanalysen neue Erkenntnisse Eingang in die Praxis fanden, so z. B. dass ältere Männer zunehmend Pflegearbeit parallel zu ihrer Erwerbstätigkeit wahrnehmen und dies in Verbindung mit der Frage "Was heißt gute Arbeit zielgruppenorientiert?" bisher noch zu wenig Beachtung gefunden hat.

Für den Bildungsbereich wurden Seminarkonzepte u. a. für Betriebsrät_innen gegendert, die Besetzung von Leitungsteams thematisiert und für mehr Durchmischung gesorgt sowie die Informationen zur Kinderbetreuung bei Seminaren bekannter gemacht.

Am Fachbereich TK/IT wurde in Zusammenarbeit mit den dort gewählten Frauenstrukturen an der Umsetzung von Gender Mainstreaming gearbeitet (vgl. 4.3.1), was im Vergleich zu den anderen genannten Beispielen eine strukturelle Besonderheit ist. Ziel war es, diskriminierungsfreie und genderkompetente Tarifverträge zu gestalten, mehr Frauen für die Tarifarbeit und die Aufsichtsräte zu gewinnen sowie die eigenen Publikationen zu gendern. Auch wurden große Betreuungsbetriebe gezielt auf ihre Genderschieflagen hin analysiert, z. B. dass dort

²¹⁵ Wenn sich die geschlechtliche Arbeitsteilung in ver.di hier schrittweise verändert und mehr Männer im Verwaltungsbereich arbeiten, könnte dies auch positive Auswirkungen auf die geschlechtlichen Interaktionsstrukturen haben. Auch wenn einzelne Kolleg_innen von einem Anstieg von Männern in diesen Positionen berichteten, ergibt sich aus den Personalstatistiken eine seit Jahren konstante Anzahl von 8,8% männlichen Verwaltungsangestellten bei ver.di (vgl. ver.di 2017a).

aufgrund von Aus- und Verlagerungen viele Frauen in Teilzeit negativ betroffen waren, Frauenförderung sich nur an die Führungsebene und privilegierte Frauen richtete und administrative, weibliche Ausbildungsberufe schlechter bezahlt wurden als technische männliche. Hier wurde Gender Mainstreaming ausnahmsweise als offensive Strategie im Kampf Arbeit vs. Kapital genutzt, um die eigene gewerkschaftspolitische Strategie konfliktorientiert weiterzuentwickeln. In diesem Sinne Gender Mainstreaming für eine offensive, geschlechtergerechte Tarifpolitik anzuwenden, könnte eine vielversprechende Weiterentwicklung für die Anwendung von Gender Mainstreaming im gewerkschaftlichen Arbeitsalltag von ver.di sein. Dennoch ist die Umsetzung von Gender Mainstreaming in der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit kein einfach zu bearbeitendes Feld. Somit ist es eine grundlegende kulturelle Frage der Veränderung von gewerkschaftlichem Handeln in ver.di und stößt auf vielfältige Widerstände. Hierzu muss kritisch angemerkt werden, dass trotz der Leuchtturmbeispiele an anderen Stellen Geschlechterasymmetrien im Arbeitsalltag von ver.di fortgeschrieben wurden, wie das folgende fünfte und letzte Spannungsfeld der Gender-Kluft verdeutlicht.

Genderkompetenz und Ablehnung

Dass die Ablehnung von Gender Mainstreaming im Alltag nach wie vor deutlich spürbar ist, wurde im Abschnitt 4.3.5 veranschaulicht. Kennzeichnend ist dabei eine große Spannbreite in der Organisation, welche sich im Querschnitt aller Interviews von offener Ablehnung bis zu engagierter Unterstützung mit diversen Zwischenstufen verteilt. Auch das Zitat zu Beginn dieses Kapitels betont, dass Gender Mainstreaming zwar Teil der Politik von ver.di ist und nach außen hin nicht abgelehnt wird, aber nach innen nach wie vor Vorbehalte hinter verschlossenen Türen kommuniziert werden und gendersensibles Handeln nicht stattfindet. Zudem findet der Widerspruch Einzelner eher verdeckt statt, indem nach außen gleichzeitig eine alibimäßige Genderkompetenz suggeriert wird. Interviewpartner_innen gaben sich zwar genderkompetent, jedoch kamen bei eigenen Publikationen keine Frauen vor. Auch bzgl. geschlechtlicher Schieflagen im eigenen Bereich wurde keine Geschlechtersensibilität aufgewiesen, sondern Unterschiede sogar als biologisch/genetisch veranlagt angesehen. Hier lässt sich die Gender-Kluft in Bezug auf den Zusammenhang verschiedener Spannungsfelder gut ausdifferenzieren, da ein starkes *top-down* zwar Ergebnisse brachte, aber ohne eine individuell vorhandene Genderkompetenz und Motivation dauerhaft nicht stabil funktionierte. Vor allem muss geschlechtersensibles Handeln sozialisatorisch eingebettet sein und auch in

anderen Lebensbereichen muss Gender reflektiert werden bzw. für die Person eine Rolle spielen (vgl. Oberst 2003).

Die in Interviews dargestellte Reaktionsspanne von Ablehnung bis Zustimmung wurde dort insofern reflektiert, dass Gender Mainstreaming lieber inkognito bleiben und über andere Themen mittransportiert werden sollte. Eine Person bezeichnete dies auch als im Thema zum Thema machen (vgl. Spannungsfeld drei: Gender Mainstreaming als erlebte Bürokratisierung). Im Kontext von Ablehnungstendenzen ist die Integration von Genderaspekten ohne deren Benennung eine pragmatisch defensiv orientierte Strategie, um mit Widerständen umzugehen und Gender Mainstreaming weiter praktizieren zu können.

Die Widerstände zeigen sich jedoch nicht nur als generelle Ablehnung von Gender Mainstreaming. Eine andere Variante ist die Strategie als nicht mehr zeitgemäß zu bezeichnen, weil sie schon lange genug angewendet worden ist. Man sei des Themas überdrüssig. Aufgrund der teilweisen Übererfüllung der Quote und vermeintlich immer weiter steigenden Anforderungen an eine Genderkompetenz in ver.di sei bei den Männern bald der Zeitpunkt der Überhitzung erreicht. Es sei zu befürchten, dass es wieder zu einer expliziten und offenen Ablehnung der Männer von Gender Mainstreaming in ver.di kommen könnte. Daran anschließend plädierten Interviewte, genauer zu schauen, welche Männer für Gender Mainstreaming generell offen sind, aber ambivalente Einschätzungen und Erfahrungen dazu aufweisen, um diese zur neuen Zielgruppe für die Umsetzung zu machen. Diese Einschätzung deckte sich mit der Perspektive anderer Befragter, dass in klassischen Männerdomänen (ver.di Fachbereiche, die Branchen mit vielen männlichen Beschäftigten betreuen) noch ein klassisches Männerbild verhaftet und gar kein Grundverständnis für Gender vorhanden sei. Eine Lösung boten die Befragten allerdings nicht an.

Woher kommen diese Widerstände?

Allgemein sind Widerstände gegen Gender Mainstreaming in Organisationen wie Gewerkschaften, Verbänden und Verwaltungen nicht selten (vgl. Lewalter et al. 2009; Erfurt 2010; Stiegler 2016; Crčić 2017). Sie beginnen schon dort, wo der Gender Mainstreaming-Prozess in den demokratischen Vollversammlungen wie Gewerkschaftstagen oder Parlamenten beschlossen werden muss. Zudem gibt es oftmals Gegenwind auf den Top-Ebenen, die ja Geld und Prozess bestimmen und selten eine Prozessorganisation mit externer Begleitung beschließen. Weiter gibt es Ablehnung im Arbeitsalltag, wenn die Geschlechterfragen in die Fachebene getragen werden, wenn Projekte entwickelt, Checklisten benutzt oder Instrumente

in den Fachabteilungen angewendet werden sollen (vgl. Crčić 2017). Vor allem die letzte Widerstandsform dokumentiert sich im Rahmen der in ver.di identifizierten Gender-Kluft.

„Nach Riegrafs Ergebnissen können gerade Frauen auf weniger aktives Gestaltungspotenzial für die Durchsetzung ihrer Interessen zurückgreifen. Deshalb ist es für die Verwirklichung von Geschlechterdemokratie so wichtig, alle Organisationsmitglieder von der Bedeutung des Konzeptes zu überzeugen, um mögliche Abwehrhaltungen zu vermeiden. Wie bei den bewährten Gleichstellungsstrategien dargelegt, helfen formale Regeln und Rechte, Frauen in einflussreichere Positionen zu befördern, in denen ihnen ein größeres Aktionspotenzial zur Verfügung steht. Damit können für einzelne oder Gruppen von Frauen geschlechtergerechtere Zustände erreicht werden, jedoch keine unternehmensumfassende Geschlechterdemokratie.“ (Oberst 2003: 166)

Diese Widersprüchlichkeit spiegelt sich bei ver.di darin wider, dass für spezifische Gruppen von Frauen etwas getan wurde. Jedoch ist weder eine durchgängige Akzeptanz des Konzeptes Gender Mainstreaming zu konstatieren noch sind Männer als Adressat_innen von Genderpolitik im Organisationsalltag die Regel. Und auch wenn der Untersuchungsfokus auf der letztgenannten Ablehnung im Arbeitsalltag lag, so wird in der Zusammenschau der Interviewergebnisse in mehreren Spannungsfeldern der Gender-Kluft deutlich, dass Widerstände zum geschlechter- und gleichstellungspolitischen Tagesgeschäft in ver.di wie der Warnstreik im tarifpolitischen Alltag zur Tarifierhöhung gehören. Über Ursachen und Wirkungen der Widerstände gegen Gender Mainstreaming gibt es allerdings nicht die gleiche Transparenz, wie bei der gewerkschaftlichen Analyse des Konfliktes zwischen Kapital und Arbeit. Es lassen sich im Zeitverlauf bei ver.di zudem Veränderungen feststellen, was die Widerstände gegen Gender Mainstreaming angeht, wie eben kurz beschrieben wurde. Untersuchungen von Gender Mainstreaming in anderen Organisationen (hier der Bundespolitik) stellen dies ebenfalls fest:

„Das Ende der Pilotphase verdeutlichte auch eine weitere Herausforderung: den Umgang mit Widerständen und Akzeptanzproblemen. Diese waren nichts Neues, doch waren bis dahin nur einige wenige, meist für Gleichstellungsfragen offene Beschäftigte der Bundesverwaltung mit Pilotprojekten befasst gewesen. GM in die Regelpraxis zu verankern, bedeutete jedoch, allen Beschäftigten im Rahmen ihrer fachlichen Zuständigkeit auch die Verantwortung für die Integration von Gender-Aspekten aufzuerlegen. Diese neue fachliche Anforderung stieß bei vielen Beschäftigten auf Unmut und Ablehnung. Es gibt keine empirische Untersuchung zu den Ursachen, doch zeigen andere Studien, dass dies sowohl Widerstände allgemeiner Art sind, die bei fast jedem Veränderungsprozess vorkommen (Jüngling/Rastetter 2008, Meuser 2005), als auch besondere Widerstände, die sich gegen die Strategie GM oder konkreter gegen Gleichstellung richteten. (...) Die Einführung von GM und das Erreichte schienen auch bestehende Widerstände gegen Gleichstellung, also Sexismen, verstärkt sichtbar werden zu lassen. Diesem Aspekt sollte künftig Rechnung getragen werden.“ (Lewalter et al. 2009: 133f.)

Dieses Zitat belegt, dass bei Ausweitung von Gender Mainstreaming zunehmend Widerstände entstehen, die denen ähneln, welche auch bei anderen Innovationsprozessen entstehen. Diese Akzeptanzproblematik deckt sich mit zentralen Befunden anderer Studien (vgl. Crčić 2017; Erfurt 2010). Es wird im Folgenden noch eingehender beleuchtet, welche verschiedenen Gründe des Widerstands gegen Gender Mainstreaming und andere Gleichstellungspolitiken erfassbar sind. Zentral erscheint dabei für ver.di die Ebene der generellen Widerstände bei OE-Prozessen im Verhältnis zu den Widerständen gegenüber Gender Mainstreaming sowie die Betrachtung insbesondere der emotionalen Einwände (vgl. 4.3.5). Dass letztere bei der Umsetzung von Gleichstellungskonzepten zu wenig Beachtung finden, zeigte sich auch in anderen Untersuchungen (vgl. Erfurt 2010).

Zudem spiegeln die Befunde im Rahmen der Gender-Kluft die theoretischen Befunde zu Wandel und Persistenz von Geschlecht in Organisationen wider (vgl. 2.2.2). Die rhetorische Modernisierung (vgl. Wetterer 2002) ist ein Element zur Konstitution der Gender-Kluft bei ver.di. Während das richtige Sprechen über Gender Mainstreaming oftmals als eingeübte Routine erscheint, geht es noch zu selten in das alltägliche Arbeitshandeln ein (vgl. Eingangszitat zu diesem Kapitel). Diese Ambivalenz von institutionalisierten Sprachroutinen einerseits und nicht-gelebter Praxis andererseits kann zudem analytisch mit der Diskursivierung der sozialen Ungerechtigkeit der Geschlechter gefasst werden, dem bisher keine umfassende Habitualisierung gefolgt ist (vgl. Gildemeister 2008). Auch universalistische Codes (Andresen/Dölling 2008) und Egalitätsmythen resp. Gleichheitsfassaden (vgl. Funder et al. 2006, Funder/May 2014) finden sich bei ver.di, da zwischen dem von der Organisation verlautbarten Gleichstellungsanspruch und der im Arbeitsalltag gelebten Geschlechter-Realität eine Lücke klafft. „Zwischen verbaler Modernität und praktischer Umsetzung besteht vielfach eine erhebliche Kluft.“ (Funder 2016: 44).

Darüber hinaus zeigt sich, dass bei ver.di die von Knapp (2011) formulierten gleichstellungspolitischen Dilemmata im Arbeitsalltag präsent sind und das Zusammendenken von Gleichheits-, Differenz-, und Dekonstruktionsparadigmen nicht stattfindet. Viele der Befragten wiesen ein differenzorientiertes,²¹⁶ andere wenige ein gleichheitsorientiertes Denken auf. Manche zeigten eine Mischform aus beidem. Eine Variante der Mischform wurde von den Befragten selbst als subjektorientierte Sichtweise bezeichnet. Diese fand sich nur bei Beschäftigten aus der Bildungsarbeit. Mit dekonstruktivistischem Denken taten sich die Befragten in den Interviews mit wenigen Ausnahmen (aus der Abteilung Genderpolitik)

²¹⁶ Von allen Paradigmen ließen sich regressive und progressive Varianten in ver.di identifizieren. Dies stellt eine Erweiterung da, weil Knapp (2011) in ihrer Perspektive die gleichstellungspolitischen Dilemmata ins Zentrum rückt, ohne sie mit den Widerständen gegen Gleichstellungspolitik in Verbindung zu bringen.

schwer. Wobei zwei weitere Personen diese Problematik im Interview ansprachen, aber nicht lösen konnten, da ihnen ein dekonstruktivistisches Geschlechterverständnis nicht praktisch zugänglich war. Es konnte sich bei ver.di demnach bisher noch keine pragmatische Lesart von Dekonstruktion entwickeln, welche zum Ziel hat, das System geschlechtertypisierender Zuschreibungen zu destabilisieren und gleichzeitig eine materialistisch fundierte Kritik der Geschlechterverhältnisse zu leisten (vgl. Knapp 2011). Die Autorin stellt die berechtigte Frage, ob ein neues geschlechterpolitisches Programm Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion anders verbinden müsste (vgl. ebd.). Eine Möglichkeit, vielfältige Geschlechtlichkeit einfacher zugänglich zu machen, könnten intersektionale Ansätze sein (vgl. Walgenbach 2012; Winker/Degele 2009). Einige der Befragten argumentierten in diese Richtung und nannten dabei den Diversity-Ansatz. Jedoch hatten sie die Befürchtung, dass dieser von den Arbeitgeber_innen instrumentalisiert wird, was Diversity für eine Gewerkschaft in der Anwendung voraussetzungsvoll machen würde. Um Intersektionalität gibt es hingegen keine Debatte bei ver.di. Obwohl diese sich als Schnittstelle für die Zusammenarbeit der verschiedenen Personengruppen bei ver.di (vgl. 4.1) mit Gender Mainstreaming als Dach anbieten würde und auch die Abteilung Genderpolitik den Nutzen einer solchen übergreifenden Zusammenarbeit mit Personengruppen bereits gesehen hat (vgl. Nutzenberger/Welskopf-Deffaa 2014). Anleihen könnten hier bei der IG Metall genommen werden, wo von einem Wechselspiel zwischen Zielgruppenarbeit und Mainstreaming als neuer Ansatz von Genderpolitik praktiziert wird (vgl. Banos 2017: 249).

Die fünf Spannungsfelder der Gender-Kluft bei ver.di wurden in dieser Ergebniszusammenfassung genauer beschrieben und die verschiedenen relevanten Aspekte, die sie bedingen, zusammengefasst. Diese Spannungsfelder erzeugen die Gender-Kluft bei ver.di in der Form mit, dass sich in ihnen die Gleichzeitigkeit von Persistenz und Wandel in den gewerkschaftlichen Geschlechterverhältnissen dokumentiert.

Zu dem Schluss, dass Gender Mainstreaming nicht durchgängig verankert ist und der Transfer in die eigene Arbeit noch unterstützt werden muss, kam auch eine interne Gender-Studie (Reuyß et al. 2006), die von ver.di beauftragt wurde:

„Derzeit ist GM weder im Führungsverhalten noch in der Facharbeit durchgängig verankert. Die Implementierungsbemühungen entfalten nur begrenzt Breitenwirkung, gehen häufig eben nicht in die Tiefe und sind daher wenig nachhaltig. Vor allem der Transfer in den Arbeitsalltag gelingt oft nur schwer oder gar nicht.“ (Reuyß et al. 2006: 3)

Die Ergebnisse der Studie wurden jedoch in der Organisation nicht öffentlich debattiert, sondern lediglich von der Abteilung Genderpolitik für die interne Reflexion ihrer Arbeit

genutzt. Auch die ver.di-Studie von Schambach-Hardtke (2005) schlug im Einklang mit den Ergebnissen von Reuyß et al. eher pessimistische Töne an:

„Die skeptische Prognose zur Entwicklung der Geschlechterdemokratie in ver.di in den letzten beiden Hypothesen [zur Sondersituation im Gründungsprozess] verdeutlicht die noch zu überwindenden Widerstände.“ (ebd. 270)

Diese beiden Zitate verdeutlichen, warum Gender Mainstreaming bei ver.di ambivalenten Entwicklungsprozessen unterworfen war und ist. Jedoch zeigt die vorliegende Befragung, dass im Rahmen der Gender-Kluft die Verankerung in der Praxis vereinzelt auch glückte. Im Rahmen der hiesigen Erkenntnisse offenbart sich vielmehr bei den Befragten ein Spektrum von Genderkompetenz und Integration von Gender Mainstreaming in den Arbeitsalltag bis hin zu offener Abwertung und Ablehnung. Mit anderen Worten, der patriarchale Sitzstreik (vgl. von Braunmühl 2002) ist zwar beendet oder zumindest an einigen Schaltstellen beseitigt. Die postpatriarchale Gewerkschaft ver.di bleibt aber noch eine Zukunftsvision (vgl. Kurz-Scherf 1994). Ein Beitrag dieser Vision ein Stück näher zu kommen, wäre es, kritische Untersuchungsergebnisse zu Gender Mainstreaming in ver.di nach innen und außen transparent zu machen und eine gewerkschaftspolitische Auseinandersetzung darum zu führen, statt sie in Schreibtischschubladen zu lagern oder schweigend zur Kenntnis zu nehmen.

An den Befund der Gender-Kluft lässt sich auch mit dem Konzept der *gendered organization* nach Acker (1990) anknüpfen.²¹⁷ Grundsätzlich ist ihr zu Folge festzuhalten, dass Gewerkschaften allgemein auch heute noch als vergeschlechtlichte Organisationen zu betrachten sind:

„The closest the disembodied worker doing the abstract job comes to the real worker is the male worker whose life centers on his full-time, life-long job, while his wife or another woman takes care of his personal needs and his children. While realities of life in industrial capitalism never allowed all men to live out this ideal, it was the goal for labour unions and the image of the worker in social and economic theory.“ (Acker 1990: 149)

Mit Acker (1990) soll geklärt werden, auf welchen Ebenen sich die *gendered substructures* bei ver.di vollziehen. Denn einige Aspekte von Ackers *gendered substructures* (vgl. 2.2.3.3) finden sich in der Gender-Kluft bei ver.di wieder. Im Kontext der Gleichzeitigkeit von Wandel und Persistenz ist zu fragen: Was ist an Ungleichheit konstant geblieben? Was hat sich verschoben? Und was folgt daraus? Hierbei ist zunächst zu beachten, dass sich auch aus anderen Untersuchungen folgern lässt, dass Gender Mainstreaming die unsichtbaren vergeschlechtlichten Substrukturen an die Oberfläche holt und damit zu einem organisationa-

217 Eine detaillierte Übersicht, welche Prozesse zur *gendered organization* führen, findet sich im Theoriekapitel im Abschnitt 2.2.3.3.

len Handlungsfeld erklärt (vgl. Riegraf 1996; Oberst 2003; Schambach-Hardtke 2005; Lewalter et al. 2009; Podann 2012; Crčić 2017). „Das Anknüpfen an Routinen und Arbeitsabläufen bei der Umsetzung von GM führte zur erstmaligen Thematisierung der (Re-) Produktion von Ungleichheiten durch scheinbar geschlechtsneutrale Verwaltungsroutinen.“ (Lewalter et al. 2009: 135). Daran anknüpfend lässt sich mit Andresens und Döllings Thesen zum Geschlechter-Wissen im Zusammenhang von Verwaltungsmodernisierung und Gender Mainstreaming folgern, dass das reflektierte Geschlechter-Wissen von Führungskräften als Reformakteur_innen zum Abbau bestehender Geschlechterhierarchien beiträgt (vgl. ebd. 2008: 212). Bei der Studie zeichnete sich ab, dass in Teilen ein widersprüchliches Verhältnis zwischen reflektiertem Geschlechter-Wissen und Erfahrungswissen feststellbar ist (vgl. ebd.). Der von ihnen daran anknüpfend identifizierte universalistische Code bietet demgegenüber keine Ressource für den Abbau bestehender Geschlechterhierarchien und blendet die *gendered substructures*²¹⁸ systematisch aus (vgl. ebd.). Was die Überwindung dieses Geschlechter-Erfahrungswissens so voraussetzungsvoll macht, ist, dass diese Klassifizierungsmuster fest habitualisiert sind und sich für die Akteur_innen in der Organisation bislang als richtige und zweckmäßige Deutungen bewährt haben (vgl. ebd. 216f.).

Die Gender-Kluft bei ver.di weist im Kontrast hierzu positive Entwicklungen von reflektiertem Geschlechter-Wissen bei Einzelnen auf, wie im Abschnitt 4.4.1 verdeutlicht wurde. Insbesondere reflektierten einige der Befragten ihr Genderverständnis und die in die Organisation eingeschriebenen Leitbilder von Geschlecht. Jedoch gingen diese Reflexionen einher mit gegenderten Interaktionsstrukturen und einer noch vorhandenen geschlechtlichen Arbeitsteilung bei ver.di. Für die strukturelle Ebene lässt sich mit Oberst (2003) im Anschluss an Acker (1990) formulieren: „Soll es tatsächlich gelingen, Organisationen in ihrem strukturellen Aufbau in Richtung Geschlechterdemokratie zu verändern, muss ihre scheinbare Objektivität und Neutralität widerlegt werden.“ (Oberst 2003: 170).

Im Überblick lässt sich für die *gendered substructures* bei ver.di im Kontext der Befunde zur Gender-Kluft folgendes festhalten: Zuerst ist die fortbestehende geschlechtliche Arbeitsteilung zu konstatieren. Diese ist zwar quantitativ ansatzweise verändert worden, jedoch haben sich die mit ihr einhergehenden beruflichen Leitbilder von Geschlecht nicht gleichermaßen gewandelt. Damit einher gehen nach wie vor eine Reproduktionsblindheit und De-Thematisierung von geschlechterbezogenen Hierarchisierungen. Beispielsweise werden Gewerkschaftssekretär_innen in Teilzeit, derzeit 16,6%, (vgl. ver.di 2017a) von den Interviewpartner_innen immer noch als strukturelle Anomalie markiert. In einem Interview

218 vgl. Abschnitt 2.2.3 zur *gendered organization* nach Joan Acker (1990).

hieß es dazu: „Man kann nicht Teilzeit als Gewerkschafterin haben, ohne Regeln zu brechen, das geht nicht.“ Und Männer im Verwaltungsberuf sind nach wie vor die Ausnahme. Von 1.427 Verwaltungsangestellten bei ver.di sind 125 Männer, was einer Quote von 8,8% entspricht (vgl. ver.di 2017a).

Zweitens wirken Symbole und Leitbilder von Geschlecht in der Organisation fort, auch wenn sie teilweise modernisiert wurden. So werden Vereinbarkeitsprobleme von Männern thematisiert, jedoch gibt es keine spezifischen Angebote für diese Zielgruppe. Zudem werden die Zahlen der Langzeiterkrankten in der internen Statistik nach wie vor nicht geschlechtersensibel aufbereitet (vgl. ver.di 2017a). Und es ist für Frauen weiterhin Alltag, als Verwaltungsangestellte angesprochen zu werden, obwohl sie Gewerkschaftssekretär_in sind, wie eine ebensolche im Interview berichtete.

Drittens schreiben sich gegenderte Interaktionsstrukturen in den Arbeitsteams und Gremien von ver.di fort, auch wenn in Einzelfällen zumindest eine Reflexion dieser Strukturen erfolgte. So berichtete jemand für den Bildungsbereich (vgl. Abschnitt 4.3.5), dass Leitungstreffen immer noch männerdominiert seien. Zudem fänden sich in Beschreibungen von Arbeitsbesprechungen immer wieder geschlechterstereotype Zuschreibungen, dass Männer ‚harte‘ Themen ansprechen würden und auf Ergebnisorientierung bedacht seien, wohingegen Frauen vermeintlich ‚weiche‘ Themen benennen und sich um die Atmosphäre sorgen würden. Solche Aussagen finden sich bei mehreren Interviewpartner_innen.

Viertens scheinen geschlechtlich konnotierte Selbstrepräsentationen abzunehmen oder zumindest subtiler statt zu finden. Beispielsweise ist der Kleidungsstil weiblicher Führungskräfte kein zentrales Thema mehr, wie noch in historischen Untersuchungen für einen Zeitraum bis Ende der 1990er Jahre hervorgehoben wurde (vgl. Plogstedt 2015). Es ließen sich bei den Befragten Frauen verschiedene Perspektiven z. B. beim Thema weibliche Führungsstile ausmachen. Dies war in den Interviews für ältere Kolleg_innen noch stärker ein Thema als für Jüngere. Gewerkschaftlich spielt die Repräsentation von Geschlecht bei der Vergabe von Aufsichtsratsposten und bei Tarifverhandlungen noch eine markante Rolle. Hier müssen sich Frauen nach wie vor stärker bewähren als Männer, wie mehrere der Interviewten berichteten (vgl. auch Plogstedt 2015).

Fünftens sind geschlechterhierarchisierende Organisationslogiken zwar teilweise aufgedeckt worden und Gegenstand der Kritik. Jedoch wurde daran anknüpfend nicht durchgängig ein neues Leitbild für den Beruf der Gewerkschafter_in diskutiert und eingefordert. So wurde das gewerkschaftliche Arbeitszeitregime von ver.di zwar durch die Hauptamtlichen kritisiert (vgl. auch Podann 2012), jedoch fand keine Debatte um die daran anknüpfende strukturelle

Modernisierung der Arbeitsorganisation bei ver.di statt. Ebenso verhält es sich mit dem Thema Männer und Gesundheit. Die Problematik ist geläufig, allerdings wurde selten offen darüber gesprochen, obwohl allgemein bekannt sein dürfte, dass aus einer gesundheitswissenschaftlichen Perspektive Burnout, Herzkrankheiten und Suchtproblematiken bei Männern mit männlichen Leitbildern von Erwerbsarbeit eng zusammenhängen. Und es gibt dementsprechend auch keine gendergerechten Präventionsangebote für die ver.di-Hauptamtlichen, obwohl diese gendersensible Perspektive in betrieblichen Auseinandersetzungen um einen besseren Arbeits- und Gesundheitsschutz für die Mitglieder vertreten wird. Darüber hinaus bietet Gender Mainstreaming, wie auch mehrere Interviewpartner_innen argumentierten, eine Perspektive für eine veränderte, gendersensible Lernkultur im Rahmen der gewerkschaftlicher Bildungsarbeit, welche auch für die Vermittlung von neuen Konzepten kollektiver Betriebsarbeit nutzbar sein könnte.

Im Anschluss an Acker (1990) ließe sich daher nach Reuyß et al. 2006 in Bezug auf mehrere Aspekte der *gendered organization* bei ver.di dafür plädieren, den „Bedeutungsgehalt von Gender ganz entschieden in diesem Sinne auf die Vielfältigkeit von Lebensverhältnissen auszuweiten.“ (ebd. 25). Dies heißt nicht, Diversity statt Gender zu betreiben, wie die Schwerpunktsetzung die Genderdialoge der letzten Jahre nahelegt (vgl. 4.2.3) und der Sammelband „Aufregend bunt, vielfältig normal!“ aus dem Jahr 2014 dokumentiert. Vielmehr ginge es um eine Verknüpfung von Gender und Intersektionalität als neue machtkritische Perspektive, wie auch Acker in ihren Analysen immer wieder hervorhebt (vgl. ebd. 1990) und mit dem Begriff des Genderregimes operationalisiert (vgl. ebd. 2006).

Denkbar wäre im Rahmen der laufenden OE-Prozesse eine offensive Diskussion über eine Neuordnung der Strukturen von Frauen- und Gleichstellungspolitik, Genderpolitik und internen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten anzuregen, die eine Stärkung der verschiedenen Ansätze und eine bessere gegenseitige Unterstützung der aktiven Protagonist_innen dieser Strukturen gewährleistet. Der Aspekt von Gender und Intersektionalität könnte im Rahmen dessen eine neue politische Debatte um Gender Mainstreaming entlang der Frage anstoßen, wie die Ehren- und Hauptamtlichen bei ver.di, in den Betrieben, Verwaltungen und in der Gesellschaft künftig miteinander leben, sorgen und arbeiten wollen.

Nicht zuletzt wäre eine stärkere internationale Vernetzung und ein Austausch zum Thema Gender Mainstreaming angesichts von Globalisierung und EU-Krise eine weitere Handlungsperspektive. Denn Gender Mainstreaming kann aufgrund seiner Entstehungsgeschichte auf internationale und europäische Vernetzungen verweisen. Und auch bei ver.di gab es von der Abteilung Genderpolitik bereits internationale Kooperationen mit Schweden und Österreich.

Gender Mainstreaming war, ist und sollte auch weiter Bestandteil der Personalpolitik bei ver.di bleiben, um keine weiteren Rückschritte und Schieflagen im organisatorischen Geschlechterverhältnis von ver.di entstehen zu lassen.

„Eine wesentliche Voraussetzung für eine Veränderung des herrschenden gewerkschaftlichen Geschlechterverhältnisses ist, dass Funktionärinnen zielstrebig in gewerkschaftliche Kernbereiche vordringen und dort nicht nur die Belange der Arbeitnehmerinnen vertreten, sondern die Interessen aller Mitglieder. Das stärkt die Position als Gewerkschaftspolitikerinnen und macht sie unabhängig von der Regelung der Frauenquote. Gleichwohl ist eine Koordinierung der Frauen- und Gleichstellungspolitik mit den übrigen gewerkschaftlichen Politikfeldern notwendig, damit die Funktionäre die Auseinandersetzung mit der Geschlechterfrage nicht nur akzeptieren, sondern sich auch dafür zuständig fühlen. Je mehr die ‚gesonderte gewerkschaftliche Frauenarbeit‘ als ‚normale‘ und erforderliche Gewerkschaftsarbeit betrachtet wird, desto eher werden sich tradierte geschlechtsspezifische Rollenzuweisungen in ver.di als obsolet erweisen.“ (Schambach-Hardtke 2005: 270)

Diese Arbeit ergänzt über Schambach-Hardtke hinausgehend anhand des empirischen Befundes der Gender-Kluft die Perspektive, dass im Rahmen einer Revitalisierung von Gender Mainstreaming bei ver.di die *Gender Relations of Reproduction* (vgl. Funder 2016) in den Blick genommen werden könnten, um eine geschlechtergerechte kooperative Arbeitspolitik zu etablieren (vgl. ebd.). Daran anknüpfend wäre es notwendig, Gute Arbeit als Konzept geschlechtersensibel zu erweitern, indem die Soziabilität von Arbeit in den Vordergrund gerückt wird (vgl. Kurz-Scherf 1994, 2007, 2015). Dies würde bedeuten, die Beschaffenheit von Arbeit und Leben auf der Struktur- und Subjektebene wie folgt zu verändern:

- a) interne Soziabilität: Vereinbarkeit unterschiedlicher Anforderungen, Interessenlagen und Belange innerhalb einzelner Arbeitsbereiche mit dem Ziel einer androzentrismuskritischen Demokratisierung der Arbeitswelt. Konkret erfordert dies die Neugestaltung von Arbeitsabläufen und -bedingungen, Entlohnungssystemen, Arbeitszeitmustern und Leistungsanforderungen hinsichtlich verschiedener Kriterien wie Gleichberechtigung, betrieblicher Arbeitsorganisation und Selbstverwirklichung,
- b) externe Soziabilität: Hier ist die Vereinbarkeit unterschiedlicher Arbeitsfelder und Lebensbereiche hinsichtlich Berufsstrukturen/Erwerbssystem, Familienstrukturen/Lebensformen sowie individuellen und gesellschaftlichen Lebenszusammenhängen so zu gestalten, dass diese hinsichtlich ihrer parallelen und abfolgenden Kompatibilität teilhabeorientiert ausübbar sind. Dies tangiert auch das Verhältnis von Öffentlichkeit und Privatheit,
- c) gesellschaftlich-politische Soziabilität: Hier geht es um die Bekämpfung sozialer Exklusion mit neuen übergreifenden Organisationsprinzipien von Geschlechterdemokratie und sozialer Gerechtigkeit (vgl. Kurz-Scherf 2007: 279f.).

Ein erster Schritt wäre es, bei den Hauptamtlichen nicht nur von individuellen Vereinbarkeitsproblemen, sondern von kollektiven gewerkschaftlichen Arbeitsregimeproblemen zu sprechen (vgl. Podann 2012). Der Betriebsrat verhandelte zum Erhebungszeitraum hierzu neue Arbeitszeitregelungen, gleichsam wurde von einer Vertreter_in der Personalabteilung betont, dass alles handhabbar und bezahlbar bleiben müsse. Anhand der dargestellten Interviewergebnisse scheint es jedoch fraglich, ob eine formale Regelung an dieser Stelle den *gendered substructures* bei ver.di ausreichend beikommen kann. Zudem ist in der Äußerung erkennbar, dass die gendersensible Sichtweise auf das Thema zwar vorhanden ist, die Relevanz im Rahmen der eigenen Gender Mainstreaming-Praxis aber selbst einer Betriebsrätin erst im Laufe des Interviews präsent wurde.

Daran anknüpfend könnte Care-Arbeit (Sorge um sich und andere) gewerkschaftlich nicht mehr primär als Problem weiblicher Lebensrealitäten, sondern als Krise der gesellschaftlichen (Re-)Produktion gefasst werden (vgl. Winker 2015), auf welche die Gewerkschaften kollektive Antworten finden und zu deren Veränderung sie neue Umverteilungsforderungen aufstellen müssen, um keine intersektionalen Gender-Spaltungslinien zwischen den durch sie vertretenen Beschäftigten zu reifizieren. Diese Bezüge sind für die Formulierung von Zielsetzungen im Rahmen von Gender Mainstreaming wichtig und sie müssen auf der Ebene von zentralen Beschlusslagen verankert werden.

Jedoch lässt der Befund der Gender-Kluft bei ver.di in Verbindung mit Acker (1990) auch die regressive These zu, dass bei ver.di eine Verschärfung der Gender-Konflikte durch anhaltende gewerkschaftlichen Krisenerscheinungen (vgl. 4.1) und damit einhergehenden Mitgliederschwund und Personalabbau zu befürchten ist. Insofern muss auf Geschlechtergerechtigkeit ausgerichtetes Organisationshandeln, wie von den befragten Hauptamtlichen berichtet wurde, immer wieder eingefordert werden, da sonst die informellen Strukturen der *gendered substructures* in der Organisation in Verbindung mit mikropolitischen Spielweisen eine Re-Vergeschlechtlichung bewirken können. Die Substrukturen müssen nicht nur entgeschlechtlicht werden, auch die *Outputs* der gewerkschaftlichen Politik müssen den geschlechterpolitischen Zielsetzungen entsprechen. Deshalb ist in der Debatte um Gender Mainstreaming bei ver.di immer wieder abzuwägen, ob und wie Kontrollinstanzen für Gender Mainstreaming und Gleichstellungspolitik verbindlich institutionalisiert werden sollten. Sie sind als Instrument ambivalent zu sehen, wie auch die Untersuchungsbefunde zeigen. Denn sie können sinnvolle Sanktionsmöglichkeiten beinhalten, um Gleichstellung dort durchzusetzen, wo hegemoniale Männlichkeit (vgl. Connell 1999) strukturell noch ungebrochen existiert (u. a. in männerdominierten Fachbereichen). Sie produzieren andererseits auch Widerstände

bei Befürworter_innen und können organisationale Vertrauensverhältnisse belasten. Eine Möglichkeit der etwas abgeschwächten Kontrollinstanz wäre die Überprüfung von Arbeitsplanungen und Tarifverträgen mit einer fundierten Genderanalyse sowie einer externen Genderberatung zu verbinden. Dies würde demnach eine instruktive Kontrollinstanz vermeiden und stattdessen eine Konsultative einführen. Letztere fördert auch das Einbringen eigener Verbesserungsvorschläge und den schrittweisen Aufbau von Genderkompetenz bei den Betroffenen. Dieser Aspekt ist auch auf andere politische Organisationen insbesondere Gewerkschaften übertragbar.

Manchmal erweckten die Interviews den Eindruck, dass das spezielle von Gender Mainstreaming, nämlich die „Produkte“ der Organisationen zu analysieren und geschlechtergerecht zu formen, bei ver.di aus den Augen geriet. Denn Personalpolitik bis hin zu Arbeitszeit und Care-Arbeit sind nur ein Teil des Prozesses. Mit Recht haben diese Themen viel Raum in den Interviews eingenommen, obwohl nicht direkt danach, sondern nach Gender Mainstreaming im eigenen Arbeitsalltag, gefragt wurde. Und es kommt daher die Überlegung auf, dass eine genderkompetente Analyse und Formung zum Untersuchungszeitpunkt nicht mehr in dem Maße stattfand, wie vorher und damit auch kennzeichnend für die regressive Entwicklung von Gender Mainstreaming bei ver.di ist. Zu diesem Ergebnis kommen auch Studien in anderen Untersuchungsfeldern (vgl. Crčić 2017). Und darin liegt auch eine Ursache für das neuerliche Orientieren auf Diversity: das Denken in Strukturen ist schwieriger als das Denken in Zielgruppen. Es bedarf für die Beteiligten einer fortwährenden Reflexion, dass Gewerkschaften mit ihrer Politik die Lebensbedingungen nach innen und außen verändern und damit Einfluss auf die Geschlechterverhältnisse innerhalb der Organisation und in der Gesellschaft gleichermaßen haben.

4.4.2 Mikropolitisch inspirierte Überlegungen zur Gender-Kluft

Mikropolitik in Gewerkschaften zu betrachten bedeutet auch: „Nichts geht in Macht und Mikropolitik auf, nichts ist darauf reduzierbar.“ (Ortmann et al. 1990: 5). Vielmehr hat fast alles einen mikropolitischen Aspekt und somit ist Mikropolitik ein spezifischer Blickwinkel, mit dem bestimmte Abläufe im Kontext von Gender Mainstreaming sicht- und verstehbar gemacht werden können. Mit dem theoretischen Ansatz der Mikropolitik kann insbesondere das Handeln von Akteur_innen in Gewerkschaften im Spannungsfeld interner und äußerer

Anforderungen analysiert werden, weil sich Gewerkschaften explizit als politische Organisationen verstehen.²¹⁹

„Eine Analyse organisatorischer Machtbeziehungen und mikropolitischer Prozesse kann ein genaueres Verständnis der Bedingungen und Restriktionen für ein gleichstellungsorientiertes Top-Down ermöglichen. Dies ist allerdings nur dann erfolgversprechend, wenn organisatorische Geschlechterverhältnisse selbst als Konstitutionsmoment von Macht und Mikropolitik verstanden werden und die entsprechenden theoretischen Konzepte integrieren.“ (Geppert 2010: 8)

Die mikropolitische Organisationsanalyse ist daher insbesondere in Gewerkschaften ein sinnvolles Analyseinstrument, weil diese als politische Systemakteur_innen Machtpositionen an die haupt- und ehrenamtlichen Mitglieder zuweisen. Hier sind exemplarisch Aufsichtsratsmandate, politische Mandate innerhalb der Gewerkschaft (in Bundesvorstand, Gewerkschaftsrat, Landesleitungen, Bezirksleitungen) sowie fachpolitische Verantwortlichkeiten (Kontakte zu Bundesministerien, Landesregierungen etc.) anzuführen. Interessanterweise scheint es wenige empirische Arbeiten zu geben, die eine Gewerkschaft genderkompetent mit Hilfe der mikropolitischen Organisationsanalyse untersucht haben. Es gibt empirische Studien im Bereich des öffentlichen Dienstes, der Verwaltung, politischer Gebietskörperschaften, der betrieblichen Interessenvertretung und von Netzwerkbeziehungen verschiedener Unternehmensorganisationen. Dabei wurde diese Methodologie im Untersuchungsfeld selbst augenscheinlich, bezeichnen sich doch Gewerkschaftsfunktionär_innen selbst als Mikropolitiker_innen (vgl. 4.3.2).

Bemerkenswert ist, was im Rahmen von Mikropolitik in Gewerkschaften auf der Hinterbühne²²⁰ passiert. So kann Mikropolitik genutzt werden, um bestimmte Themen als Pflicht oder Kür zu setzen. Es zeigte sich in den Interviews, dass mit Gender Mainstreaming bei ver.di auch Mikropolitik gemacht wird. Dies bedeutet jedoch nicht per se einen Rückfall in alte analytische Muster vom ‚Hauptwiderspruch‘ Klassenverhältnis (Tarifmacht, Streik) und vom ‚Nebenwiderspruch‘ Geschlechterverhältnisse (Gender Mainstreaming, Quotierung, gendergerechte Sprache, Gender-Trainings).

Im Rahmen der identifizierten Gender-Kluft bei ver.di offenbaren sich aber mehrfach indirekte, defensive und reaktive Strategien, die sich als mikropolitische Strategien ungünstig auf die Durchsetzung von Gender Mainstreaming auswirken können. Demgegenüber sind zwar Teilerfolge in mikropolitischen Spielen für Gender Mainstreaming-Akteur_innen möglich, jedoch sind diese als ambivalent zu bewerten, wie der Befund der Gender-Kluft

219 Dies lässt sich in Zitaten im Abschnitt 4.3.2 deutlich ablesen, wenn sich ver.di Gewerkschafter_innen explizit als Mikropolitiker_innen bezeichnen und beschreiben wie Gender Mainstreaming entsprechend politisch verwertet wird.

220 Hinterbühne ist ein Synonym für ‚hinter den Kulissen‘.

zeigt. Gleichzeitig lässt sich anhand der mikropolitischen Fundierung der Gender-Kluft die immer noch geschlechterbezogen ungleich verteilte Definitionsmacht, was bei ver.di verhandelbar und was alternativlos ist, aufzeigen. Derzeit ist diese Definitionsmacht in Gewerkschaften noch zu Gunsten von Männern ausgerichtet und muss immer wieder erneut aufgebrochen werden (vgl. Oberst 2003: 59). Und es müssen daran anknüpfend von den Gleichstellungsakteur_innen für Gender Mainstreaming bei ver.di gleichwertige Verhandlungs- und Koalitionsbedingungen geschaffen werden (ebd. 71).

„Von entscheidender Bedeutung ist jedoch, wenn sich Geschlechterdemokratie tatsächlich durchsetzen soll, dass Frauen gleichwertige Ausgangssituationen in Aushandlungs-, Kompromissbildungs- und Entscheidungsprozessen erhalten.“ (Oberst 2003: 72)

Gender Mainstreaming wird wie andere OE-Prozesse in Organisationen mikropolitisch verarbeitet, wie sich in den Interviews mehrfach zeigte. Zusammengefasst bedeutet dies für ver.di:

„Aber das alles durchzusetzen, das heißt eben auch Strukturen umkrempeln, das heißt auch viele Widersprüche aushalten, das heißt auch all die mikropolitischen Auseinandersetzungen zu fahren, die dann notwendig sind, um die Richtung zu ändern oder um neue Instrumente und Vorgehensweisen zu implementieren.“ (Herr Menz)

Eine Folge davon ist der in der Gender-Kluft dokumentierte Umstand, dass Gender Mainstreaming keinen einheitlichen Umsetzungsstand in der Organisation aufweist (vgl. 4.3.4). Außerdem kam neben der komplexen Rolle der Führungskräfte der Abschaffung der Genderbeauftragten bei der Erzeugung der Gender-Kluft eine zentrale Bedeutung zu:

„Die Gender-Beauftragten stell[t]en sozusagen formelle Durchsetzungsstrategen dar, die jedoch auch über Zugang zu informellen Verhandlungsprozessen verfüg[t]en. Sie k[ö]nnen auf diesem Weg dazu beitragen, das von Riegraf angesprochene Dilemma der Vereinbarkeit von zentraler Steuerung und gleichzeitiger Kooperationswilligkeit der AkteurInnen und Akteursgruppen ‚vor Ort‘ zu lösen.“²²¹ (Oberst 2003: 190)

Es zeigt sich hingegen in der Untersuchung an mehreren Stellen auch ein positiver Nutzen von Mikropolitik, wenn männliche, machtvollere Akteur_innen ihre Ressourcen für Gender Mainstreaming einsetzen. Wie zuvor beschrieben, geht eine Führungskraft hier mit herausragendem Beispiel voran, da sie die Wahl zum Genderbeauftragten ernst nahm, Genderaspekte in der Arbeits- und Zielplanung besonders berücksichtigte und deren verbindliche Umsetzung mit Hilfe ihrer Führungsautorität durchgesetzt hat. Diese Person hat

221 Das Zitat wurde bewusst in die Vergangenheitsform gesetzt, um zu verdeutlichen, welche mikropolitische Ressource die Gender-Beauftragten für die Umsetzung von Gender Mainstreaming darstellten.

damit eine Ungewissheitszone zu ihren Gunsten genutzt, da niemand so Recht wusste, was Genderbeauftragte in der Organisation tun können und was nicht oder welche Befugnisse und Sanktionsmöglichkeiten sie haben.

Weniger machtvollte Akteur_innen haben, wie gezeigt wurde ihre vorhandenen Ressourcen oftmals nicht miteinander koordiniert, um Gender Mainstreaming in mikropolitischen Auseinandersetzungen zu stärken. Hierfür wäre auch eine gemeinsame Bestimmung relevanter Unsicherheitszonen notwendig gewesen, die es zu kontrollieren gilt, um Gender-Themen in der Organisation nach vorne zu bringen. So war an vielen Stellen das Verhalten der Abteilungen Frauen- und Gleichstellungspolitik und Genderpolitik erwartbar und nicht kollektiv orientiert und mikropolitische Spiele wurden verloren.

Neben Gender Mainstreaming ist auch die Quote bei ver.di mikropolitischen Spielweisen unterworfen und im Rahmen der Personalpolitik eine wichtige zu kontrollierende Ungewissheitszone für die beteiligten Akteur_innen. Ebenso sind Frauenfördermaßnahmen wie Mentoring Teil mikropolitischer Spiele sogenannter ‚Organisationspatriarchen‘, wie das Beispiel im Abschnitt 4.3.5 veranschaulicht. Am Beispiel einer Interviewpartnerin zeigte sich, dass auch Frauen in einer vermeintlich schwächeren Position mikropolitische Ungewissheitszonen für sich entscheiden können, wenn sie über eine Ressource (z. B. fachliche Spezialkompetenz) verfügen, die einem Organisationspatriarch fehlt und diese an der richtigen Stelle einsetzen. Diese zu nutzen bezeichnen Mucha/Rastetter (2013) als mikropolitische Kompetenz (vgl. ebd.).

Zusammengefasst wird aus der theoretischen Reflexion angenommen, dass die organisationalen Ungewissheitszonen zu Gender Mainstreaming bei ver.di von den Akteur_innen besser kontrolliert werden können, wenn der fünf Interaktionsprozesse des Genderns dabei analytisch präsent sind. Denn je nachdem, welche Akteur_innen an welchen Stellen die Ungewissheiten beherrschen, ergeben sich entsprechend Fort- oder Rückschritte für Gender Mainstreaming. Es unterliegt daher in ver.di einem dynamischen, vermachteten Aushandlungsprozess, welcher auf verschiedene strukturelle und kulturelle Vergeschlechtlichungsmuster aufbaut.

Fruchtbar könnte für die weitere Debatte um die Gender-Kluft in ver.di sein, Geschlechterverhältnisse als Machtverhältnisse in den Mittelpunkt zu rücken, ohne einem einseitigen oder geschlechterblinden Verständnis von Macht anzuhängen.

„Um diese Voraussetzungen besser beschreiben und in der Praxis berücksichtigen zu können, wird vorgeschlagen, die Machtverhältnisse, die in bestehende Gender- und Diversity-Ordnungen eingeschrieben sind, und mikropolitische Phänomene in Organisationen und insbesondere ihren Führungsbereichen eingehender als bisher zu analysieren. Soll dabei auf Mainstream-Theorien

über Machtphänomene in formalen Organisationen aufgebaut werden, ist es eine notwendige Voraussetzung, den ‚male-bias‘ (bzw. Homogenitäts-Bias) dieser Theorien zu identifizieren und durch die systematische Integration von Gender-Aspekten (und anderen) aufzuheben.“ (Geppert 2010: 8)

Dieses gendersensible Machtverständnis müsste dem Befund der Gender-Kluft Rechnung tragen, dass Geschlechterverhältnisse in der Gewerkschaft ver.di zum einen Fortschritte zu verzeichnen haben, was die quantitative Repräsentationsebene betrifft, jedoch gleichzeitig noch ein eindeutiges Ungleichgewicht im Geschlechterverhältnis besteht, was die Frage der Arbeitsbedingungen und der gewerkschaftspolitischen *Outputs* betrifft. Arbeitszeit ist diesbezüglich ein Kernthema, da ein männlich geprägter Arbeitsstil und Präsentismus die Hauptamtlichen, gleich welchen Geschlechts, belastet und überfordert, wie sich in der vorliegenden Studie gezeigt hat. Gender Mainstreaming bedeutet jedoch auch, die Politik von ver.di nach außen (Stellungnahmen zu sozial- und arbeitsmarktpolitischen sowie steuerrechtlichen Fragen) in Bezug Geschlechterfolgen zu analysieren und Konsequenzen ziehen. Dass das Thema Arbeitszeit weder nach innen, noch nach außen genderkompetent angegangen wird wurde in der Studie anhand mehrerer Beispiele gezeigt.

An die mikropolitische Reflexion der Gender-Kluft bei ver.di ließe sich in weiterführenden Überlegungen auch mit der feministischen Auseinandersetzung um den Machtbegriff im Kontext feministischer Demokratietheorie anknüpfen, welche ein einseitiges Verständnis von Macht in feministischen Debatten problematisiert (vgl. Bargetz et al. 2017). Betrachtenswert erscheinen dabei, machttheoretische Differenzierungen, wie sie Allen vorschlägt, mit einer analytischen Trennung zwischen power-over, power-to und power-with zu verbinden (vgl. Allen 2016). „Letzteres soll insbesondere kollektive Handlungsfähigkeit und feministische Solidarität greif- und denkbar machen.“ (Bargetz et al. 2017: 12). Somit ließe sich ein relationaler, feministischer Machtbegriff der Mikropolitik mit empirisch beobachteten Phänomenen von Wandel und Persistenz im Geschlechterverhältnis bis hin zur Gender-Kluft in ver.di in Verbindung bringen, um daran anknüpfend ein feministisches Verständnis von Mikropolitik für künftige Untersuchungen von Gender in Gewerkschaften besser nutzbar machen.

Als abschließende Erkenntnis dieser Studie von Gender Mainstreaming in ver.di soll stehen: „Organisationen finden Lösungen für aktuelle Herausforderungen, die zu ihrer Kultur, ihrer Vorgeschichte, ihren Traditionen, ihrer Geschäftspolitik und nicht zuletzt zu ihren Menschen passen.“ (Lange 2006: 10). Wichtig ist, daran anknüpfende konkrete Analysen voran zu treiben und Gender Mainstreaming als Politikkonzept zu revitalisieren. Ziel der Bemühungen ist nicht die Umsetzung von Gender Mainstreaming als Selbstzweck, sondern die Geschlech-

tergerechtigkeit im Inneren der Organisation und in der Gesellschaft, in der sie politisch handelt, voranzubringen.

Fazit und Ausblick

„Will man wirklich Wandel, so muß man
die Unvermeidlichkeit von Krisen akzeptieren.“
(Crozier/Friedberg 1993: 252)

An diese Erkenntnis im Zitat anknüpfend, wurde in der vorliegenden Arbeit festgestellt, dass auch bei Gender Mainstreaming in ver.di Krisen aufgetreten sind und das einzig beständige in ver.di der Wandel ist. Diese Krisen als Anzeichen vom widersprüchlichem Wandel einer politischen Organisation zu lesen, knüpft an den empirischen Befund der Gender-Kluft in ver.di an. Im Rahmen der fünf Spannungsfelder der Gender-Kluft wurden die Befunde der Interviewerhebung zu Gender Mainstreaming in ver.di zusammengefasst. Hierbei war folgendes kennzeichnend:

Erstens wurde das Spannungsfeld von Gender Mainstreaming und Frauen- und Gleichstellungspolitik nicht kooperativ aufgelöst. Aus der zu Grunde liegenden Konkurrenzsituation entstand ein Einfallstor für Kürzungen im Bereich Genderpolitik, welches auch genutzt wurde. Dies führte im Ergebnis auch zur strategischen Schwächung von Frauen- und Gleichstellungspolitik in ver.di.

Zweitens wurde aufgezeigt, dass Gender Mainstreaming als *top-down*-Instrument in einer ehrenamtlichen, basisdemokratischen Organisation vor besonderen Herausforderungen steht. Zum einen stellt sich verstärkt eine Legitimierungsfrage und zum anderen stehen Führungskräfte vor der doppelten Herausforderung, es in haupt- und ehrenamtlichen Strukturen zugleich durchsetzen zu müssen, auch im Hinblick auf Mitgliederwerbung. Es gilt also für sie auch bei Gender Mainstreaming das Trilemma von Effektivität, Repräsentation und Rekrutierung in Balance zu bringen.

Drittens manifestierten sich individuelle Widerstände gegen die verbindliche Implementierung von Gender Mainstreaming-Werkzeugen. Eine abwehrende Deutungsweise verwies hier auf eine unnötige Bürokratisierung. Gleichzeitig wurde von genderkompetenten Hauptamtlichen, welche diese Werkzeuge anwendeten, eingewendet, dass Gender Mainstreaming einen Prozess der in den Arbeitsalltag integrierten Kulturveränderung voraussetzt, der über die Einführung von Prüfungen und Checklisten hinausweisen sollte.

Viertens zeigten sich genau dort Leuchtturmbeispiele von Gender Mainstreaming in ver.di, wo durch Gender Mainstreaming eine Kulturveränderung stattgefunden hatte und auch Arbeitsabläufe und -strukturen diesbezüglich reflektiert und verändert wurden. Jedoch

konnten die Erfolge innerhalb der Leuchttürme keine organisationsweite Ausstrahlungswirkung entfalten. Widerstände waren weiter auf der Tagesordnung.

Fünftens war eine breite Spanne von Genderkompetenz bis Ablehnung gegenüber Gender Mainstreaming identifizierbar. Auffällig war, dass sowohl Unterstützung als auch Ablehnung gegenüber dem Konzept im Arbeitsalltag eher indirekt erfolgen. Es tut sich also eine Kluft darin auf, was offen gelebt und gesagt wird, egal ob es sich um Befürworter_innen oder Verweiger_innen handelt.

Es wurde mit dem Befund der Gender-Kluft weiterhin gezeigt, dass sich auf allen Ebenen der *gendered organization* von ver.di Fort- und Rückschritte identifizieren lassen, deren Gleichzeitigkeit eine spezifische Gemengelage für die Implementierung von Gender Mainstreaming im Arbeitsalltag von ver.di erzeugen. Bezüglich der geschlechtlichen Arbeitsteilung sind teilweise positive Entwicklungen bei Führungspositionen und Gewerkschaftssekretär_innen auszumachen, weil Frauen in diesen Positionen zunehmend eine Selbstverständlichkeit sind. Im Verwaltungsbereich sind demgegenüber eher Rückschritte bemerkbar. Dies zeigt sich in wieder fehlenden Aufstiegsqualifizierungen für Frauen, keiner Quotierung für den Einstieg von männlichen Verwaltungskräften sowie einer fehlenden Adaption, was Gender Mainstreaming insbesondere für den Arbeitsalltag der Verwaltung und das zugehörige Qualifikationsprofil bedeutet.

Bei den Symbolen und Leitbildern von Geschlecht herrscht Ambivalenz, zwischen dem was gesagt und dem was gelebt wird, vor. Nach wie vor ist eine Präsenz- und Verfügbarkeitspolitik im Gewerkschaftsalltag vorherrschend, welche die Vereinbarung verschiedener Lebensbereiche für Beschäftigte erschwert und gesundheitliche Belastungen hervorruft, die zu einer erhöhten Zahl von langzeitkranken Beschäftigten führt.²²² Auch fehlt eine gendersensible Analyse der Krankheitsursachen und psychische Belastungen werden nicht im Sinne des Gender Mainstreaming analysiert. Zudem werden Vereinbarkeitsproblematiken von Teilzeitbeschäftigten individualisiert. Und ein präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz beschränkt sich in der Regel auf ein Mindestmaß. Zudem gibt es in diesem Spannungsfeld vermehrt rhetorische Modernisierungen, u. a. dass Eltern diskursiv mehr Spielraum bei der Arbeitszeitgestaltung zugestanden wird, die Nutzung einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung aber je nach Arbeitszusammenhang sehr verschieden gelebt wird und auch Standortverlagerungen zu Ungunsten junger Eltern vorgenommen werden. Auch sind die sogenannten Frauenberufe zwar zunehmend rhetorisch als gleichwertiges gewerkschaftspolitisches

²²² Die empirische Untersuchung bezog sich nur auf die hauptamtlichen Gewerkschaftsbeschäftigten. Jedoch sind ähnliche Tendenzen bei den Ehrenamtlichen beobachtbar, da der Gewerkschafter_innentypus, der abends, am Wochenende und in Streikzeiten nahezu rund um die Uhr verfügbar und ansprechbar ist, nicht mehr der Realität entspricht.

Tätigkeitsfeld in ver.di anerkannt, jedoch noch nicht mit den erforderlichen Ressourcen ausgestattet, die nötig wären, um eine gendersensible tarifliche Aufwertung gegenüber dem Widerstand der Arbeitgeber entschieden voran zu treiben.

In den gegenderten Interaktionsstrukturen zeigen sich ebenso zwei Seiten einer Medaille. So kommt es in Sitzungen immer wieder vor, dass aufgrund von Geschlechterstereotypen bestimmten Personen Eigenschaften zugeschrieben werden. Andererseits gibt es auch Sitzungssituationen, wo mit einer ‚Genderbrille‘ sensibel reflektiert wird, wie zusammen gearbeitet wird, welche Arbeitsteilung es gibt und welche Auswirkungen diese auf die Beteiligten hat. Oder männliche Ehrenamtliche forderten scherzhaft eine Geschlechtsumwandlung auf Kosten von ver.di, um weiter gewerkschaftlich aktiv sein zu können, da sie aufgrund der Quotierung nicht mehr alle (Wunsch-)posten bekleiden können. Daran zeigt sich, dass der hinter einer Quotierung stehende Wert des Abbaus von strukturellen Geschlechterungleichheiten nur so lange geteilt wird, insofern keine eigenen Privilegien betroffen sind.

Zudem konnte die in den Interviews auftauchende Annahme, dass die Akzeptanz von Quoten bei Jüngeren geringer ist als bei Älteren anhand der Studie nicht eingehend überprüft werden. Da sie auch keine zentrale Forschungsfrage dieser Erhebung war, weist sie auf weitere Forschungsdesiderate hin und könnte durch eine weitere Interviewerhebung innerhalb von ehrenamtlichen Vertreter_innen der ver.di-Jugend sowie bei Jugendsekretär_innen geklärt werden.

Auf der Ebene der geschlechtlich konnotierten Selbstrepräsentationen traten schließlich in den Interviews relativ wenige explizite *gender biases* zu Tage. Allerdings muss an dieser Stelle darauf verwiesen werden, dass dem gewerkschaftlichen Habitus schon eine gewisse implizite Männlichkeit inne wohnt (vgl. Podann 2012), welche Gewerkschaftsfrauen teilweise inkorporiert haben. Auch wenn der geschlechtsspezifische Kleidungs- und Redestil an sich in der Untersuchung eher als Relikt der Vergangenheit präsentiert wurden, so zeigten sich mitunter Unterschiede bei den Selbstrepräsentationen u. a. in Tarifverhandlungen (vgl. Plogstedt 2015).

Ein Augenmerk soll zuletzt auf die geschlechterhierarchisierenden Organisationslogiken gelegt werden. Hierunter fallen in ver.di aktuell noch die strukturelle Trennung von Politik- und Verwaltungsbereich sowie die Reproduktionsvergessenheit der Arbeitsverhältnisse von Gewerkschaftssekretär_innen und Führungskräften. Gerade dadurch, dass geschlechterhierarchisierende Organisationslogiken oft mit der geschlechtlichen Arbeitsteilung und den zu Grunde liegenden Leitbildern von Geschlecht eng verknüpft sind, wird ihnen eine erhöhte

Wirksamkeit verliehen. Ihre Persistenz ist schwierig aufzubrechen, da sie Teil des androzentrischen Grundgerüsts sind, auf dessen Basis Gewerkschaften im Zeitalter der Industrialisierung begründet wurden und das heute noch fortwirkt, wenn auch verdeckt und oftmals unter der Oberfläche (vgl. Acker 1990; Kurz-Scherf 1994). Dies bedeutet, dass trotz Quotierung und Gender Mainstreaming z. B. in Tarifverhandlungen nach wie vor ein männlicher Habitus von Durchsetzungsfähigkeit vorherrscht, der von allen, unabhängig vom Geschlecht so gelebt werden muss. Diesen Habitus aus der Sachzwanglogik von Tarifverhandlungen zu begründen, ohne den *male bias* solcher Rituale historisch zu fundieren und zu hinterfragen, ist eine eklatante genderpolitische Leerstelle. Für die empirische Forschung zu Gender Mainstreaming in politischen Organisationen wie Gewerkschaften hat sich die *gendered organization* nach Acker als immer noch adäquates Analysewerkzeug erwiesen, insbesondere, da hierdurch analytisch die Gender-Kluft sowohl auf der kulturellen als auch auf der strukturellen Ebene konzeptionell gefasst werden konnte.

Eine sinnvolle Erweiterung des Ackerschen Konzeptes könnte mit der feministischen Mikropolitik fortgesetzt werden, die den Scheinwerfer auf das akteurszentrierte relationale Machtgefüge unter der Oberfläche wirft. Kennzeichnend für eine solche Perspektive, wäre eine Offenheit darüber zu erzeugen, wann in Gewerkschaften welche Entscheidungen auf mikropolitische Auseinandersetzungen zurückgehen, wer dabei welchen Einfluss geltend machen kann und welche Rolle Geschlecht dabei spielt.

Folgende Forschungsvorhaben könnten darüber hinausgehend daran ansetzen, eine detailliertere Fassen der Interdependenz der fünf Interaktionsprozesse des Genderns aufgrund der Gleichzeitigkeit von Wandel und Persistenz von Geschlechterungleichheiten für weitergehende Organisationsanalysen konzeptionell fruchtbar zu machen. Zudem wäre eingehender zu beforschen, welche der Interaktionsprozesse des Genderns verstärkt vom Wandel der Geschlechterverhältnisse erfasst werden und welche verstärkt Ungleichheitspersistenzen aufweisen und ob sich bei verschiedenen Organisationstypen Unterschiede beobachten lassen.

Im Rahmen einer Fortentwicklung feministischer Mikropolitik wäre auch die Relevanz eines relationalen Machtbegriffes und eine feministische Kritik am Rationalitätsbegriff zu benennen. Denn es entfaltet sich ein Spannungsfeld in politischen Organisationen wie der Gewerkschaft ver.di, wenn Führungsfrauen Macht vor allem als *power-over* resp. Macht über jemanden ausüben, negativ definieren und für sich diese männlich konnotierte Form der Macht ablehnen (vgl. Allen 2016). Hier könnte ein mehrdimensionales Machtverständnis, dass Macht auch als *power-to* resp. Befähigung und Rahmen für kollektive Ermächtigung

resp. *power-with* denkt, ein fruchtbarer Debattenbeitrag sein (vgl. Allen 2016; Bargetz et al. 2017). Eine solche feministische Reflexion des Machtbegriffes ist auch essenziell, um Ökonomisierungs- und Verwertungslogiken in der Debatte um Geschlechtergerechtigkeit kritisch rahmen zu können und ihnen die Zielsetzung einer soziablen (vgl. Kurz-Scherf 2015, 2016) und reproduktionsbewussten Gewerkschaftspolitik (vgl. Winker 2015) entgegenzusetzen, mit dem Ziel, eine geschlechtergerechte, kooperative Arbeitspolitik zu etablieren (vgl. Funder 2016). In diesem Kontext ist also eine dezidierte Auseinandersetzung mit feministischen Machtbegriffen relevant (vgl. Bargetz et al. 2017). Hier wären weitere Debatten und Adaptionen von Allens mehrdimensionalem Machtbegriff der *power-over*, *power-to* und *power-with* notwendig (vgl. Allen 2016), um eine neue feministisch-solidarische Handlungsweise (auch in Gewerkschaften) denkbar zu machen.

Eine feministische Kritik am Rationalitätsbegriff müsste genauer klären, welche Rolle er u. a. bei der Vergeschlechtlichung von mikropolitischen Prozessen spielt und darüber hinaus stärker in den Blick nehmen, welche Rolle Emotionen für mikropolitische Handlungsstrategien spielen.

In der organisationssoziologischen Gewerkschaftsforschung schließen sich weitere Forschungsdesiderate an. Es wären innerhalb der Gewerkschaft ver.di verschiedene Bereiche miteinander zu vergleichen, da in der Erhebung deutlich wurde, dass auch differierende Gewerkschaftskulturen in verschiedenen Branchen einen Einfluss auf die Umsetzung von Gender Mainstreaming resp. anderen OE-konzepten im Arbeitsalltag haben. Zum Umgang mit Widerständen gegen OE-Prozesse in Gewerkschaften wäre eine vergleichende Untersuchung der bundesdeutschen Gewerkschaften zudem erkenntnisfördernd.

Auch bedürfte es einer detaillierten vergleichenden Erforschung der dreifachen *top-down*-Herausforderung an Führungskräfte bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming in Gewerkschaften. Des weiteren wäre der Wandel der Gewerkschaften eingehender aus einer feministischen Perspektive zu beforschen, um herauszufiltern, ob es bereits erste Ansätze in Gewerkschaftspolitiken gibt, die auf einen erweiterten Arbeitsbegriff rekurren und Care-Arbeit systematisch im gewerkschaftspolitischen Handeln berücksichtigen. Hierzu würde auch eine vergleichende Reflexion der reproduktiven Verhältnisse bei den Gewerkschaftsbeschäftigten gehören. Daran schließt sich das Desiderat an, ob es in einzelnen Gewerkschaften bereits erste Anzeichen der Herausbildung einer kollektiven Selbstsorgekultur zu entdecken gibt. Auch der Umgang von gewerkschaftlichen Führungskräften mit Alltagssexismus und dessen Auswirkung auf das Arbeitsklima ist noch nicht hinreichend beforscht.

Es ist zudem für ver.di organisationspolitisch relevant, aus der Krise von Gender Mainstreaming zu lernen. Die Gender-Kluft könnte daher als Befund eine Perspektive für gewerkschaftliche Erneuerung darstellen. Gleichsam wäre es sicherlich kein Verlust, die Leuchttürme als erste Erfolge von Gender Mainstreaming in ver.di zu sichern und ihr Licht motivierend auf andere Bereiche in der Organisation scheinen zu lassen. Dies bedeutet auch, das Spannungsfeld von Gender Mainstreaming und Frauen- und Gleichstellungspolitik in ver.di als Konfliktfeld transparent und streitbar zu machen, mit dem Ziel, dass für geschlechterpolitische Themen künftig wieder mehr Ressourcen und Zeitkontingente in ver.di verfügbar sind. Dies ist unter anderem vor dem Hintergrund permanenter Personalsparmaßnahmen in ver.di schwierig (vgl. 4.1). Ein erster Schritt wäre im Rekurs auf die Interviewerkenntnisse, Frauensekretärinnen und ehemalige Genderbeauftragte zu vernetzen, um die Anwendung von Gender Mainstreaming im Arbeitsalltag von ver.di aus heutiger Sicht zu reflektieren.

Ein Aspekt, der sich aufgrund der Interviewergebnisse hier zudem als wichtig herausgestellt hat, ist es, geschlechterpolitische Themen für Männer in ver.di anders aufzubereiten und umzusetzen. Darüber hinaus sollten diese verstärkt, wie im Gender Mainstreaming vorgesehen, als Akteur_innen von Geschlechterdemokratie adressiert und aktiviert werden. Insbesondere die Themen Gesundheit, Vereinbarkeit und Selbstsorge haben hier angesichts veränderter Lebensentwürfe und zunehmender Langzeiterkrankungen eine besondere Bedeutung und ermöglichen im ersten Schritt einen persönlichen Zugang zu Genderthemen (vgl. 4.2.3 und 4.3.4).

Wichtig wäre darüber hinaus, dass auch in einer ehrenamtlichen Organisation Gender Mainstreaming und Frauen- und Geschlechterpolitik kein reines Ehrenamt sein können, sondern eine Kernaufgabe der Organisationsentwicklung, die mit den entsprechenden Personalmitteln hinterlegt ist, wie diese Analyse zu Gender Mainstreaming in ver.di anhand des Befunds der Gender-Kluft gezeigt hat.

Zudem könnte auf die Bürokratisierungseinwände der Beschäftigten eingegangen werden, indem Gender Mainstreaming mithilfe einer fachbereichsübergreifenden Steuerungsgruppe strategisch zu einem Ansatz ganzheitlicher Gewerkschaftspolitik weiterentwickelt wird, was einige Interviewpartner_innen als Idee im Ansatz bereits kund taten. Hierbei könnten auch die ver.di Tarifikampagnen eingehender aus einer Gender Mainstreaming-Perspektive analysiert werden. Und auch neuere vielversprechende Konzepte wie *organizing* und basisdemokratische Partizipationsmethoden (Tarifvertrauensleute und Streikdelegiertenkonferenzen) wären im Rahmen dessen einer gendersensiblen Betrachtungsweise zu unterziehen.

Emotionale und basisdemokratisch begründete Einwände gegen Gender Mainstreaming gilt es anhand der Gender-Kluft künftig mehr zu berücksichtigen. Dies kann heißen, die Dynamiken verschiedener OE-Prozesse („ver.di wächst“, Fachbereichsfusionen/-neuordnungen) strategisch mit Gender Mainstreaming zu verzahnen. Dies könnte auch einen Beitrag dazu leisten, damit sich die Beschäftigten, egal welchen Geschlechts, auf Dauer als Person in Veränderungsprozessen mit der Vielfältigkeit ihrer biographischen Hintergründe und Lebensverhältnisse mehr gesehen und gehört fühlen und daraus resultierend auch dem Veränderungsdruck positiver begegnen können. Denn ihr Widerstand hat Gründe.

Für Gender Mainstreaming (und andere OE-Prozesse) sind die Führungskräfte zentrale Akteur_innen, wie die Untersuchung gezeigt hat. Ihre mehrfache Gebundenheit (Vorbild, Wahlangestellte_r und Vorgesetzte_r) gilt es bei der Weiterentwicklung von Gender Mainstreaming zu reflektieren. Außerdem wäre auf dieser Ebene zu erwägen, ob explizite Anreize für die Umsetzung von Gender Mainstreaming auf der Führungsebene geschaffen werden könnten z. B. durch die Förderung von genderkompetenten Erschließungsprojekten.

Die dokumentierten Widerstände im Zusammenhang mit Gender Mainstreaming und die fachliche Ablehnung von geschlechterpolitischem Handeln sind zudem ein erster Ansatzpunkt für interne Debatten. Egal ob Menschen für ver.di als Verwaltungskraft, Gewerkschaftssekretär_in oder Führungskraft arbeiten: Gender Mainstreaming ist offiziell Teil von ver.di und damit auch Teil der gewerkschaftspolitischen Grundhaltung der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft. Um Widerständen zu begegnen, könnte, wie einige Interviewpartner_innen argumentierten, Gender Mainstreaming als Chance für die Zukunftsfähigkeit von ver.di begriffen werden, wenn dadurch die Lebensverhältnisse von Frauen und Männern vielfältiger repräsentiert würden. So könnte eine gendersensible Tarifpolitik die Aufwertung von wachsenden, weiblich konnotierten Beschäftigungsbereichen wie Bildungs-, Sozial-, und Pflegeberufen voran bringen und die Mitgliederbasis von ver.di dort stärken.

Darüber hinausgehend ist Gender Mainstreaming in Verbindung mit Frauen- und Gleichstellungspolitik relevant, um Fortschritte beim Abbau von Geschlechterasymmetrien in ver.di zu erzielen, wie die empirischen Befunde zur Gender-Kluft gezeigt haben. Jedoch lassen sich solche Politiken nicht ohne ausreichende Ressourcen fortführen und weiterentwickeln.

Der anstehende Umstrukturierungsprozess „ver.di wächst“ und die Fachbereichsneuordnung könnten daher in Anlehnung an Schambach-Hardtke (2005) von den ver.di Frauen genutzt werden, sich strategisch zu positionieren und ihre Interessen nicht als Sonderinteressen, sondern als Teil des gewerkschaftlichen Kerngeschäftes im Rahmen der kollektiven und individuellen Mitgliederbetreuung zu präsentieren. Hierbei könnte der Slogan „ver.di wächst“

entsprechend gerahmt werden, indem darauf verwiesen wird, dass bei der Organisierung von jungen Frauen und sogenannten Frauenberufen für ver.di wie auch für andere Gewerkschaften künftig das größte Wachstumspotenzial liegt. Denn die Zukunft der Gewerkschaften ist weiblich, kulturell divers und sorgeorientiert (vgl. Kerber-Clasen/Ideler 2016). Gewerkschaften müssen daher künftig verstärkt intersektionale Verschränkungslinien ihrer potenziellen Mitglieder angemessen berücksichtigen und repräsentieren können (vgl. Winker 2015) sowie feministisch rahmen (vgl. Kurz-Scherf 2015, 2016). Vor diesem Hintergrund wäre auch in gewerkschaftlichen Debatten kritisch zu reflektieren, ob nach Frauenpolitik und Gender Mainstreaming logischerweise Diversity folgt oder ob sich nicht ein Weg eröffnet, die Konzepte produktiv miteinander zu vereinen, ohne ihre jeweiligen Spezifika aufzugeben. Hier wäre die noch zu klärende Frage, ob Intersektionalität, weil sie Macht- und Privilegierungsverhältnisse stärker in den Blick nimmt als Diversity, nicht eine konzeptionelle und repolitisierende Bereicherung von Gewerkschaftspolitik wäre. Auch vor dem Hintergrund der eingangs beschriebenen politischen Entwicklungen von erstarkendem Antifeminismus, Rassismus und Rechtspopulismus können intersektionale Genderperspektiven für ver.di und andere Gewerkschaften Ansatzpunkte für zukünftige geschlechterdemokratische Gegenstrategien eröffnen.

Insofern ist es eine offene, weiter zu beforschende Frage, in wieweit Gewerkschaften künftig wandlungsfähiger werden, um auf die sich immer rapider verändernden gesellschaftlichen Arbeits- und Organisationsprozesse und die damit einhergehende Digitalisierung, Prekarisierung und Feminisierung von Arbeitsverhältnissen angemessen einzugehen. Denn wie mit der umfassenden Anwendung von Gender Mainstreaming im Arbeitsalltag die Qualität von Gewerkschaftspolitik in ver.di nach innen und außen gesteigert werden könnte, so könnte eine intersektionale Genderperspektive als Teil eines gewerkschaftlichen Habitus bei ver.di zum zukunftsfähigen Markenzeichen für eine solidarische, weltoffene Dienstleistungsgewerkschaft werden. Hierbei ist es jedoch unerlässlich, ver.di als ehrenamtliche, basisdemokratische Organisation im Blick zu behalten, die Ehrenamtlichkeit in solche Prozesse umfassend zu integrieren und sie von der Notwendigkeit einer solchen politischen Weiterentwicklung für die Zukunftsfähigkeit von ver.di in einer prekarierten, digitalisierten und feminisierten Arbeitswelt zu überzeugen.

Es bedarf daher auch künftig einer feministischen Gewerkschaftsforschung, die sich mit ihrem Gegenstand kritisch-solidarisch auseinandersetzt und ihre Perspektiven in Debatten um gewerkschaftliche Erneuerung fortlaufend einbringt. Denn die Zukunft der Gewerkschaften liegt in der feministischen Erneuerung ihrer Partizipations- und Kampfformen, um vielfältige

Lebens- und Arbeitsformen gleichermaßen angemessen repräsentieren und anerkennen zu können, mit dem Ziel, eine neue Solidarität der Vielfältigkeit zu ermöglichen. Oder, um mit den Worten der Interviewpartnerin Frau Estrel zu schließen: „Und ich glaube, es ist wirklich an der Zeit, anders zu arbeiten und zwar für beide Geschlechter.“ Gender Mainstreaming kann einen wichtigen Beitrag leisten, sich dieser Auseinandersetzung zu stellen.

Literaturverzeichnis

- Acker, Joan 2006: Inequality regimes. Gender, class and race in organisations. In: Gender & Society. 20. Jg. Heft 4. 441-464
- Acker, Joan 2000: Gendered Contradictions in Organizational Equity Projects. In: Organization. 7. Jg. Heft 4. 625-632
- Acker, Joan 1998: The Future of 'Gender and Organizations': Connections and Boundaries. In: Gender, Work and Organization. Jg. 5. Heft 4. 195-206
- Acker, Joan 1994: The gender regime of Swedish banks. In: Scandinavian Journal of Management. 10. Jg. Heft 2. 117-130
- Acker, Joan 1992: Gendered Institutions. From Sex Roles to Gendered Institutions. In: Contemporary Sociology. Jg. 21. Heft 5. 565-569
- Acker, Joan 1990: Hierarchies, jobs, bodies. A theory of gendered organizations. In: Gender & Society. 4. Jg. Heft 2. 139-158
- AG Feministisch Sprachhandeln der Humboldt Universität zu Berlin 2015: Was tun? Sprachhandeln - aber wie? W_ortungen statt Tatenlosigkeit. Anregungen zum antidiskriminierenden Sprachhandeln. Auf: http://feministisch-sprachhandeln.org/wp-content/uploads/2014/03/onlineversion_sprachleitfaden_hu-berlin_2014_ag-feministisch-sprachhandeln.pdf 2 Aufl. (letzter Zugriff: 12.06.2017)
- Allen, Amy 2016: Feminist perspectives on power. In: Stanford Encyclopedia of philosophy. Auf: <https://plato.stanford.edu/entries/feminist-power> (letzter Zugriff: 28.06.2017)
- Alt, Ramona 2005: Mikropolitik. In: Weik, Elke; Lang, Reinhart (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 1. Handlungsorientierte Ansätze. 2. überarb. Aufl. Wiesbaden. 295-328
- Andresen, Sünne; Dölling, Irene 2008: Umbau des Geschlechter-Wissens von ReformakteurInnen durch Gender Mainstreaming? In: Wetterer, Angelika (Hrsg.): Geschlechterwissen und soziale Praxis. Theoretische Zugänge - empirische Erträge. Sulzbach im Taunus. 204-223
- Anti-Bias Werkstatt 2007: Methodenbox Demokratie-Lernen und Anti-Bias-Arbeit. Thematische Übungen: Arbeitsblatt Power Flower. Berlin
- Apeloig, Benjamin; Krell, Gertraude 2005: „Chancen! Gleich“ Auch für die Beschäftigten von Gewerkschaften? Analyse vorliegender Studien und eigene Befunde. In: Bresser, Rudi; Krell, Gertraude; Schreyögg, Georg (Hrsg.): Diskussionsbeiträge des Instituts für Management. Folge 29. Berlin
- Ayan, Steve 2016: Locker lassen. Warum weniger Denken mehr bringt. Stuttgart
- Banos, Sissi 2017: Praxisbericht: Erfolgsstrategien für Geschlechterpolitik in einer männlich dominierten Organisation am Beispiel der IG Metall. In: Industrielle Beziehungen. 24. Jg. Heft 2. 241-250
- Banos, Sissi; Gröbel, Rainer 2011: Praxisbeispiel IG Metall: Das Projekt „Frauen in Fach- und Führungspositionen“ als Teil der Gender-Mainstreaming-Strategie. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden. 111-116
- Banos, Sissi; Gröbel, Rainer 2008: Praxisbeispiel IG Metall: Gender Mainstreaming in der Personalpolitik. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden. 121-126
- Bargetz, Brigitte; Lepperhoff, Julia; Ludwig, Gundula; Scheele, Alexandra; Wilde, Gabriele 2017: Geschlechterverhältnisse als Machtverhältnisse. Einleitung. In: Femina Politica. 26. Jg. Heft 2. 11-24
- Baur, Christine; Fleischer, Eva; Schober, Paul 2005: Gender Mainstreaming in der Arbeitswelt. Grundlagenwissen für Projekte, Unternehmen und Politik. Innsbruck
- Beamtenbund und Tarifunion (dbb) 2017a: Homepage der Organisation. Auf: <http://www.dbb.de/der-dbb/organisation.html> (letzter Zugriff: 29.07.2017)
- Beamtenbund und Tarifunion (dbb) 2017b: Homepage des Gremiums der Bundesfrauenvertretung. Auf: <http://www.dbb.de/der-dbb/frauen/ueber-die-dbb-frauen/gremien.html> (letzter Zugriff 29.07.2017)

- Becker, Albrecht; Küpper, Willi; Ortmann, Günther 1992: Revisionen der Rationalität. In: Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen. 89-114
- Bereswill, Mechthild 2009: Feministische Kritik oder Genderkompetenz? Das Beispiel Gender Training. In: Löw, Bettina (Hrsg.): Geschlecht und Macht. Analysen zum Spannungsfeld von Arbeit, Bildung und Familie. Wiesbaden. 142-156
- Bereswill, Mechthild 2004: ‚Gender‘ als neue Humanressource? Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie zwischen Ökonomisierung und Gesellschaftskritik. In: Meuser, Michael; Neusüß, Claudia (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente. Bonn. 52-70
- Bergmann, Nadja; Pimminger, Irene 2004: Praxis Handbuch Gender Mainstreaming. Wien
- Berne, Eric 1964: Games people play. The Psychology of Human Relationships. New York
- Blaschke, Sabine 2008: Frauen in Gewerkschaften. Zur Situation in Österreich und Deutschland aus organisationssoziologischer Perspektive. München
- Blickhäuser, Angelika; von Barga, Henning 2006: Mehr Qualität durch Gender-Kompetenz. Ein Wegweiser für Training und Beratung im Gender-Mainstreaming. Königsstein im Taunus
- Blickhäuser, Angelika; von Barga, Henning 2003: Wege zu Gender-Kompetenz. Gender Mainstreaming mit Gender-Training umsetzen. Berlin.
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang 2005: Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. 2. Aufl. Wiesbaden. 33-70
- Bohnsack, Ralf 2010: Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. 8. Auflage. Opladen
- Bohnsack, Ralf 2007: Typenbildung, Generalisierung und komparative Analyse. Grundprinzipien der dokumentarischen Methode. In: Bohnsack, Ralf; Nentwig-Gesemann, Iris; Nohl, Arnd-Michael (Hrsg.): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden. 225-253
- Bohnsack, Ralf; Przyborski, Aglaja; Schäffer, Burkhard 2010: Einleitung. Gruppendiskussionen als Methode rekonstruktiver Sozialforschung. In: Dies. (Hrsg.): Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis. 2. Aufl. Opladen. 7-24
- Bosetzky, Horst 1992: Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation. In: Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen. 27-38
- Brüggemeier, Martin; Felsch, Anke 1992: Mikropolitik. In: DBW. Die Betriebswirtschaft. 52. Jg. Heft 1. 133-136
- Bsirske, Frank 2001: Ver.di. Aussichten, Chancen, Probleme. In: Gewerkschaftliche Monatshefte. 51. Jg. Heft 6. 321-327
- Buchinger, Birgit; Gschwandtner, Ulrike 2006: Der Gender Markt. Eine qualitative Studie zu AnbieterInnen, Strukturen und Standards. Wien
- Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben 2009: Fortschritt und Ungleichzeitigkeit - Die Umsetzung von Gender Mainstreaming bei Arbeit und Leben. Wuppertal
- Bundesregierung 2003: Gender Mainstreaming. Was ist das? Hrsg. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Berlin
- Burns, Tom, 1961: Micropolitics. Mechanisms of Institutional Change. In: Administrative Science Quarterly. Heft 6. 256-281
- Connell, Raewyn 1999: Der gemachte Mann. Konstruktion und Krisen von Männlichkeiten. Opladen
- Crčić, Jasmina 2017: Gender Mainstreaming im Politikfeld Bildung: Eine vergleichende Analyse der Stadtstaaten Berlin, Bremen und Hamburg. Opladen
- Crenshaw, Kimberlé 1989: Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine. In: The University of Chicago Legal Forum. 139. 139-167
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard, 1993: Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Neuaufl. von 1979. Frankfurt am Main

- Czollek, Leah C.; Weinbach, Heike 2002: Gender und Gerechtigkeits-Trainings. Machtverhältnisse begreifen und verändern. In: Nohr, Barbara; Veth, Silke (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie. Berlin. Auf: https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Publ-Texte/Texte_7.pdf (letzter Zugriff 14.04.2017). 112-122
- Derichs-Kunstmann, Karin 2012: Zur Architektur von Gleichstellungspolitik in den deutschen Gewerkschaften. In: Stiegler, Barbara (Hrsg.): Erfolgreiche Gleichstellungspolitik. Ansprüche - Entwicklungen - Ergebnisse. 54-65
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) 2019a: Aktuelle Zahlen der Mitgliedsgewerkschaften. Auf: <http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen> (letzter Zugriff 04.05.2019)
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) 2019b: Mindestlohn 2019. Auf: <https://www.dgb.de/schwerpunkt/mindestlohn/mindestlohn-2019-was-aendert-sich-in-2019> (letzter Zugriff 04.05.2019).
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) 2017: Aktuelle Zahlen der Mitgliedsgewerkschaften. Auf: <http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen> (letzter Zugriff 17.04.2017)
- DGB Frauen 2017a: Abteilung Frauen, Gleichstellungs- und Familienpolitik beim DGB-Bundesvorstand. Auf: <http://frauen.dgb.de/ueber-uns/frauen-des-dgb-bundesvorstandes> (letzter Zugriff: 29.07.2017)
- DGB Frauen 2017b: Abteilung Frauen, Gleichstellungs- und Familienpolitik beim DGB-Bundesvorstand. Projekt „Was verdient die Frau? Auf: <http://www.was-verdient-die-frau.de/ueber-uns/ueber-das-projekt> (letzter Zugriff: 29.07.2017)
- Deutscher Städtetag 2016: Gender Mainstreaming und Diversity Management im Kontext kommunaler Gleichstellungspolitik. Positionspapier des Deutschen Städtetages. Auf: http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/veroeffentlichungen/mat/positionspapier_gender_mainstreaming_2016.pdf (letzter Zugriff, 10.01.2017)
- Döge, Peter; Stiegler, Barbara 2004: Gender Mainstreaming in Deutschlang. In: Meuser, Michael; Neusüß, Claudia (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente. Bonn. 135-157
- Dölling, Irene 2005: Das Geschlechter-Wissen von AkteurInnen. Diskussionsthesen Round Table „Akteure im Handlungsfeld Betrieb. Anlässe, Bedingungen und Hemmnisse für betriebliche Gleichstellungsaktivitäten“. HBS/DGB-Tagung. Berlin. 1-5
- Dörhöfer, Steffen; Funder, Maria 2016: “You’ll (n)ever walk alone”. Innovative Wissensarbeit zwischen individualistischem Leistungsregime und kommunitärer Teamkultur. In: Industrielle Beziehungen. 23. Jg. Heft 4. 458-476
- Ehnis, Patrick; Beckmann, Sabine 2009: Kritische Männer- und Männlichkeitsforschung. Positionen, Perspektiven, Potenzial. In: Kurz-Scherf, Ingrid; Lepperhoff, Julia; Scheele, Alexandra (Hrsg.): Feminismus. Kritik und Intervention. 162-178
- Ehrhardt, Angelika 2004: Gender Mainstreaming - wo es herkommt, was es will und wie es geht. In: Jansen, Mechthild M.; Röming, Angelika; Rohde, Marianne (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Herausforderung für den Dialog der Geschlechter. 2. Aufl. München. 13-33
- Engelhardt-Wendt, Eva 2004: Zum Verhältnis von Gender Trainerinnen und Gender Trainern. In: Netzwerk Gender Training (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training. Königstein im Taunus. 227-240
- Erfurt, Philine 2010: Nicht wichtig, keine Zeit, fehlende Beweise - Widerstände bei der Implementierung von Gender Mainstreaming und Diversity Management. In: Diversitas. Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies. Heft 2. 11-16
- Eribon, Didier 2016: Rückkehr nach Reims. Berlin
- Europäischer Rat 2004: Group of Specialists on Mainstreaming (EG-S-MS). Gender Mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices. Straßburg
- Färber, Christine; Geppert, Jochen 2004: Gender Mainstreaming und Gleichstellung. Eine politische Strategie und ihre Potenziale für die Arbeit von Betriebsräten. In: Arbeitsrecht im Betrieb. 24. Jg. Heft 11. 660-665
- Färber, Richard 2017: Ver.di-Matrix Reloaded. Die Dienstleistungsgewerkschaft plant, ihre Struktur radikal zu reformieren. In: Neues Deutschland vom 14.07.2017. Auf: <https://www.neues-deutschland.de/artikel/1057290.ver-di-matrix-reloaded.html> (letzter Zugriff: 16.07.2017)

- FelS – Für eine linke Strömung 2008: Militante Untersuchungen. Editorial der Redaktion. In: Arranca Nr. 39. Berlin. 4
- Flick, Uwe 2009: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 2. Aufl. Reinbeck bei Hamburg. 214-219
- Freie Arbeiterinnen und Arbeiter Union (FAU) 2017a: Homepage der Gewerkschaft. Auf: <http://www.fau.org> (letzter Zugriff 30.07.2017)
- Freie Arbeiterinnen und Arbeiter Union (FAU) 2017b: Statuten der Gewerkschaft. Auf: http://www.fau.org/ueber_uns/statuten.pdf (letzter Zugriff 29.07.2017)
- Frey, Regina 2017: Was waren/sind für Sie feministische Un/Wörter der letzten Jahre? In: Femina Politica. 26. Jg. Heft 1. 154-156
- Frey, Regina 2004a: Entwicklungslinien. Zur Entstehung von Gender Mainstreaming in internationalen Zusammenhängen. In: Meuser, Michael; Neusüß, Claudia (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte - Handlungsfelder - Instrumente. Bonn. 24-39
- Frey, Regina 2004b: Warum Männer und Frauen zuhören und einparken können - oder warum eine theoretisch inspirierte Gender-Praxis angebracht ist. In: Netzwerk Gender Training (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training. Königstein im Taunus. 39-46
- Frey, Regina; Heilmann, Andreas; Nordt, Stephanie; Hartmann, Jutta; Kugler, Thomas; Smykalla, Sandra 2006: Gender-Manifest. Plädoyer für eine kritisch reflektierende Praxis in der genderorientierten Bildung und Beratung. Auf: http://www.gender.de/mainstreaming/GenderManifest01_2006.pdf (letzter Zugriff 14.04.2017)
- Frey, Regina; Scheele, Sebastian 2015: Eine kurze Geschichte der Demontage. In: FrauenRat. 15. Jg. Heft 1. 24-26. Auf: http://www.gender.de/cms-gender/wp-content/uploads/Institutionelle_Mechanismen_qu.pdf (letzter Zugriff: 28.04.2019)
- Friedberg, Erhard 1995: Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Wien
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred 2005: ExpertInnengespräche in der interpretativen Organisationsforschung. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden. 223-240
- Funder, Maria 2016: Arbeits- und Geschlechterpolitik - Zur Wirkungsmacht der „(Gender)Relations of (Re)Production“. In: Wiechmann, Elke (Hrsg.): Genderpolitik. Konzepte, Analysen und Befunde aus Wirtschaft und Politik. Baden-Baden. 25-48
- Funder, Maria 2008: Emotionalität erwünscht? Rationalität, Emotionalität und Geschlecht in wissensbasierten Unternehmen. In: Funken, Christiane; Schulz-Schaefer, Ingo (Hrsg.): Die Digitalisierung der Arbeitswelt: die Neuordnung formaler und informeller Prozesse im Unternehmen. Wiesbaden. 165-190
- Funder, Maria; May, Florian 2014: Neo-Institutionalismus. Geschlechtergleichheit als Egalitätsmythos? In: Funder, Maria (Hrsg.) Gender Cage - Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden. 195-224
- Funder, Maria; Dörhöfer, Steffen; Rauch, Christian, 2006: Geschlechteregalität – mehr Schein als Sein. Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie. Düsseldorf
- Garfinkel, Harold 1967: Studies in Ethnomethodology. Englewood Cliffs
- Gender Mainstreaming Experts International (GMEI) 2015: Positionspapier vom Gender (Mainstreaming) zum Diversity (Management). Auf: http://www.gmei.info/images/GMEI_Positionspapier_Endfassung_Oktober2015.pdf (Zugriff: 06.01.2017)
- Gender Mainstreaming Experts International (GMEI) 2010: Gender Mainstreaming Qualitätskriterien. Auf: <http://www.gmei.info/GM-Qualitaet.pdf> (letzter Zugriff: 06.01.2017)
- GenderKompetenzZentrum 2008: <http://www.genderkompetenz.info/zentrum/> intro/ sowie <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz> (letzter Zugriff: 18.08.2008)
- Geppert, Jochen 2010: Top-Down für Gleichstellung: Paradoxe Anspruch oder voraussetzungsvolle Notwendigkeit? In: Diversitas. Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies. Heft 2. 3-10
- Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL) 2017: Homepage der Gewerkschaft. Auf: <http://www.gdl.de> (letzter Zugriff: 29.07.2017)

- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) 2017: Homepageseite zu Gender & Diversity. Auf: <https://www.gew.de/gleichstellung/gender-diversity> (letzter Zugriff 29.07.2017)
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) 2013: Alles beginnt mit guter Bildung! Gender-IST-Analyse. Analyse zur Partizipation von Männern und Frauen in der GEW. Auf: https://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=25109&token=0db8ecf4998a3e3f42fc0ba92f41fb5226fbd24a&sdownload=&n=Gender-Ist-Analyse_A4_web.pdf (letzter Zugriff 15.04.2017)
- Gewerkschaftsforum Dortmund 2015: Achtung Spalter am Werk – die „Spielchen“ einiger DGB-Gewerkschaften. Erschienen am 14.05.2015. Auf: <http://gewerkschaftsforum-do.de/achtung-spalter-am-werk-die-spielchen-einiger-dgb-gewerkschaften> (letzter Zugriff: 20.05.2017)
- Gildemeister, Regine 2008: Geschlechterforschung (gender studies). In: Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg. 213-223
- Gildemeister, Regine 2005: Geschlechtliche Kategorisierung und Gleichstellungsnorm. Tücken der Gleichzeitigkeit. In: Funder, Maria; Dörhöfer, Steffen; Rauch, Christian (Hrsg.): Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse und Wissensgesellschaft. München. 59-76
- Glaser, Barney; Strauss, Anselm 1979: Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie. Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In: Hopf, Christel; Weingarten, Elmar (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart. 91-111
- Glaser, Barney; Strauss, Anselm 1967: The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research. Hawthorne
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit 2010: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Aufl. Wiesbaden
- Graf, Julia; Ideler, Kristin; Klinger, Sabine 2013: Geschlecht, wo steckst du? Überlegungen zu den Konsequenzen einer kritisch-feministischen Wissenschaft und Politik. In: Dies. (Hrsg.): Geschlecht zwischen Struktur und Subjekt. Theorie, Praxis, Perspektiven. Opladen. 187-192
- Gubitzer, Luise; Schunter-Kleemann, Susanne (Hrsg.) 2006: Gender Mainstreaming – Durchbruch der Frauenpolitik oder deren Ende? Kritische Reflexionen einer weltweiten Strategie. Frankfurt am Main
- Gumpert, Heike; Möller, Elke; Stiegler, Barbara 2016: Aufwertung Macht Geschichte. Die Kampagne der Gewerkschaft ÖTV zur Aufwertung der Frauenarbeit (1990-2001). Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion. Bonn
- Heinrich-Böll-Stiftung; ver.di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2004: Gender-Dialog-Sozialer-Mainstream. Über Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming im Sozialen Dialog. Berlin
- Heinzel, Friederike 1996: Die Inszenierung der Besonderheit: zur politischen Sozialisation von Frauen in Gewerkschaften. Bielefeld
- Heister, Marion 2007: Gefühlte Gleichstellung. Zur Kritik des Gender Mainstreaming. Königstein im Taunus
- Henninger, Annette 2014: Von der exklusiven Emanzipation zur selektiven Partizipation. Demokratiepolitische Folgen wohlfahrtsstaatlicher Geschlechterpolitik. In: Brand, Ortrun; Dierkes, Mirjam; Jung, Tina (Hrsg.): In Arbeit: Demokratie. Feministische Perspektiven auf Emanzipation und Demokratisierung. Münster. 114-131
- Henninger, Annette; Wimbauer, Christine 2009: ‚Arbeit‘ und ‚Liebe‘- Ein Widerspruch? In: Aulenbacher, Brigitte; Wetterer, Angelika (Hrsg.): Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung. Münster. 100-118
- Hirschauer, Stefan 2016: Der Diskriminierungsdiskurs und das Kavaliersmodell universitärer Frauenförderung. In: Soziale Welt. 67. Jg. Heft 2. Baden-Baden. 119-135
- Hoebel, Thomas 2012: Politische Organisationen. In: Apelt, Maja; Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden. 63-90
- Honsberg, Sylvia 2001: Frauenlos. Geschlechterverhältnisse in den Gewerkschaften. Hamburg
- Huesmann, Monika 2011: Dass Gender-Trainingsteams aus Mann und Frau bestehen sollen, ist alles andere als gerecht! Eine Gender-Analyse. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden. 145-152
- Ideler, Kristin 2017: Aufwertung reloaded. Die Tarifaueinandersetzung des Sozial- und Erziehungsdienstes 2015 aus gewerkschafts- und geschlechterpolitischer Sicht. In: Artus, Ingrid; Birke, Peter; Kerber-Clasen,

- Stefan; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Auseinandersetzungen um Arbeit in den sozialen Dienstleistungen. Hamburg. 76-89
- Ideler, Kristin 2014: Die gendered organization als Auslaufmodell? Eine empirisch geleitete Reflexion zu Gender Mainstreaming in Gewerkschaften. In: Brand, Ortrun; Dierkes, Mirjam; Jung, Tina (Hrsg.): In Arbeit: Demokratie. Feministische Perspektiven auf Emanzipation und Demokratisierung. Münster. 167-184
- IG Metall - Industriegewerkschaft Metall (IGM) 2017: Informationen aus der Abteilung Gleichstellungspolitik. Auf: <https://www.igmetall.de/gleichstellung-frauen-und-maenner-12762.htm> (letzter Zugriff: 29.07.2017)
- IG Metall - Industriegewerkschaft Metall (IGM) 2015: Sozial- und Personalbericht der IG Metall 2015. Auf: https://www.igmetall.de/docs_20161110_IGM_Sozialbericht2015_210716_FINAL_218dda10bddbdeb638902a94f430904f3ca25.pdf (letzter Zugriff: 29.07.2017)
- IG Metall - Industriegewerkschaft Metall (IGM) 2011: Frauen und Männer in der IG Metall. Genderbericht der IG Metall 2011. Auf: https://www.igmetall.de/0179160_Gender11_web_f0c6ef9494e45fed87b9453d88ddcbb8fad4be.pdf (letzter Zugriff: 29.07.2017)
- IG Metall - Industriegewerkschaft Metall (IGM) 2008: Gendersprache. Tipps für die Öffentlichkeitsarbeit. Texte - Bilder - Veranstaltungen. Auf: https://www.igmetall.de/0140857_Gendersprache_v6_84ddc545a1f142d4eb580d9f68103bef662c26a2.pdf (letzter Zugriff: 29.07.2017)
- IG Metall - Industriegewerkschaft Metall (IGM) 2007a: „Vielfalt nutzen“ Gender Mainstreaming in der IG Metall. Berichte aus der Praxis. Auf: https://www.igmetall.de/0027978_Vielfalt_nutzen_Gender_Mainstreaming_af1b07bbccff8d7ad637ff1e39c8adcf0cdfc994.pdf (letzter Zugriff: 29.07.2017)
- IG Metall - Industriegewerkschaft Metall (IGM) 2007b: Vielfalt sichtbar machen. Geschlechtergerechtigkeit in der Bildungsarbeit. Arbeitshilfe für die Planung und Durchführung regionaler und zentraler Seminare. Frankfurt am Main
- IG Metall; EVG; IG BCE; IG BAU 2015: Kooperationsvereinbarung. Auf: http://www.labournet.de/wp-content/uploads/2015/04/dgb_koop.pdf (letzter Zugriff: 20.05.2017)
- Industrial Workers of the World (IWW) 2017: Homepage der Gewerkschaft mit Beschreibung zum Gender Equity Committee. Auf: <https://iww.org/sr/projects/gec> (letzter Zugriff: 29.07.2017)
- Industrial Workers of the World (IWW) Ortsgruppe Bremen 2017: Selbstbeschreibung der Gewerkschaft auf deutsch. Auf: <https://iww-bremen.org/ueber-wobblies/> (letzter Zugriff: 29.07.2017)
- INET e. V. – Internationales Netzwerk Weiterbildung (Hrsg.) 2005: Genderkompetenz. Ein Reader für die Praxis. Großpöna
- Jansen, Mechthild 1995: Feminisierung der Gewerkschaften und die Wirkung auf Frauen und Männer. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 45. Jg. Heft 7. 414-424
- Jung, Tina 2007: Geschlechterdemokratie als „rhetorische Modernisierung“? Eine feministische ReVision. Freiburg im Breisgau
- Jung, Tina; Kurz-Scherf, Ingrid 2008: Im Spannungsfeld von Markt und Emanzipation. Geschlechterpolitische Implikationen genderorientierter Weiterbildung und Beratung. Projektabschlussbericht. Marburg
- Jüngling, Christiane 1999: Integration mit Macht. Zur Mikropolitik der betrieblichen Gleichstellung von Frauen. In: Arbeit. 8. Jg. Heft 4. 357-373
- Jüngling, Christiane; Rastetter, Daniela 2008: Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen. Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen — Problemanalysen — Lösungen. Wiesbaden. 127-140
- Keller, Berndt 2007: Ver.di – quo vadis? In: WSI Mitteilungen. 35. Jg. Heft 9. 467-474
- Keller, Berndt 2004: Multibranchengewerkschaft als Erfolgsmodell? Zusammenschlüsse als organisatorisches Novum. Hamburg
- Kelle Birgit 2015: Gender Gaga. Wie eine absurde Ideologie unseren Alltag erobern will. Asslar
- Kempe, Martin 2011: 10 Jahre ver.di – Die Chancengewerkschaft. Ein Essay. Münster
- Kerber-Clasen, Stefan; Ideler, Kristin 2016: Mehr als rhetorische Modernisierung? Über die Tarifrunde SuE 2015 – Teil I+II. In: express. Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit 44. Jg. Ausgabe 6, 7 und 8.

- Klett, Joachim H.; Schulz-Müller, Ilona 2006: Gender Mainstreaming bei ver.di. Stationen eines Marathonlaufes. In: Döge, Peter; Burbach, Christiane (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Lernprozesse in wissenschaftlichen, kirchlichen und politischen Organisationen. Göttingen. 91-105
- Knapp, Gudrun-Axeli 2011: Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion. Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung in der Praxis. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden. 71-82
- Kowal, Sabine; O'Connell Daniel C. 2012: Zur Transkription von Gesprächen. In: Flick, Uwe (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Aufl. Reinbeck bei Hamburg. 437-446
- Krell, Gertraude 2015: Die Zukünfte von Gender Mainstreaming. In: WSI-Mitteilungen: Vom Gender Mainstreaming zur Quote - Gleichstellungspolitiken in Europa. 68. Jg. Schwerpunkttheft 1. Frankfurt. 62-63
- Krell, Gertraude 2007: Diversity Management. Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Dies. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden. 63-80
- Krell, Gertraude 2005: Geschlechterpolitik zwischen allen Stühlen: Betriebswirtschaftslehre, Geschlechtsunterscheidungen und die Konzepte Gender Mainstreaming/Managing Diversity als geschlechterpolitische ‚Baustellen‘ In: Lüdke, Dorothea; Runge, Anita; Koreuber, Mechthild (Hrsg.): Kompetenz und/oder Zuständigkeit. Zum Verhältnis von Geschlechtertheorie und Gleichstellungspraxis. Wiesbaden. 163-179
- Kubisch, Sonja 2008: Habituelle Konstruktion sozialer Differenz. Eine rekonstruktive Studie am Beispiel von Organisationen der freien Wohlfahrtspflege. Wiesbaden
- Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.) 1992: Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen
- Kurz-Scherf, Ingrid 2016: „Lust auf Revolution?“- Geschlechterkonstellationen im Zusammenhang von Arbeit, Zeit, Utopie und Revolution In: Femina Politica. 25. Jg. Heft 2. 93-103
- Kurz-Scherf, Ingrid 2015: „Ich träume von einer Revolution“. Abschiedsvorlesung an der Philipps-Universität Marburg gehalten am 19.7.2015. Auf: www.uni-marburg.de/genderzukunft/veranstaltungen/abschiediks (letzter Zugriff 10.01.2017)
- Kurz-Scherf, Ingrid 2007: Soziabilität – auf der Suche nach neuen Leitlinien der Arbeits- und Geschlechterpolitik. In: Aulenbacher, Brigitte; Funder, Maria; Jakobsen, Heike; Völker, Susanne (Hrsg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog. Wiesbaden. 269-282
- Kurz-Scherf, Ingrid 1994: Brauchen die Gewerkschaften ein neues Leitbild der Erwerbsarbeit? Oder: Brauchen die Frauen eine neue Gewerkschaft? Gewerkschaftliche Monatshefte. Heft 7, 436-449
- Kurz-Scherf, Ingrid; Zeuner, Bodo 2001: Politische Perspektiven der Gewerkschaften zwischen Opposition und Kooperation. Für eine Debatte über alte Grundwerte. Gewerkschaftliche Monatshefte. Heft 3, 147-160
- Lamnek, Siegfried 2005: Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim. 363-401
- Lang, Klaus; Mönig-Raane, Margret; Pettersson, Gisela; Sommer, Michael 2004: Die kleine große Revolution. Gender Mainstreaming - Erfahrungen, Beispiele, Strategien aus Schweden und Deutschland. Hamburg
- Lange, Gunter 2016: 15 Jahre ver.di: die Mulibranchengewerkschaft 2001 bis 2016. In: Arbeit-Bewegung-Geschichte. Zeitschrift für historische Studien. 15. Jg. 3. Heft. 85-104
- Lange, Ralf 2006: Gender-Kompetenz für das Change Management. Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für organisationales Lernen. Berne
- Legewie, Heiner; Schervier-Legewie, Barbara 2004: Research is Hard Work, it's Always a bit Suffering. Therefore on the Other Side it Should be Fun. Anselm Strauss in Conversation With Heiner Legewie and Barbara Schervier-Legewie. Forum Qualitative Sozialforschung. 5. Jg. Heft 3. Auf: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0403222> (letzter Zugriff: 10.08.2017)
- Lenz, Ilse 2013: Geschlechterkonflikte um die Geschlechterordnung im Übergang. Zum neuen Antifeminismus. In: Appelt, Erna; Aulenbacher, Brigitte; Wetterer, Angelika (Hrsg.): Gesellschaft. Feministische Krisendiagnosen. Münster. 204-226
- Lenz, Ilse 2010: Intersektionalität. Zum Wechselverhältnis von Geschlecht und sozialer Ungleichheit. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden. 158-165

- Lesch, Hagen 2016: Die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Tarifpolitische Entwicklungen und Herausforderungen. In: IW-Trends. Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung. 43. Jg. Heft 4. 23-39.
- Lewalter, Sandra; Geppert, Jochen; Baer, Susanne 2009: Leitprinzip Gleichstellung? 10 Jahre Gender Mainstreaming in der deutschen Bundesverwaltung. In: Gender. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft. 2. Jg. Heft 1. 125-139
- Liebig, Brigitte 2007: ‚Tacit Knowledge‘ und Management. Ein wissenssoziologischer Beitrag zur qualitativen Organisationskulturforschung. In: Bohnsack, Ralf; Nentwig-Gesemann, Iris; Nohl, Arnd-Michael (Hrsg.): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Wiesbaden. 147-165
- Littig, Beate 2011: Interviews mit Experten und Expertinnen. In: Maschke, Sabine; Stecher, Ludwig (Hrsg.): Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Online. Fachgebiet Methoden der empirischen erziehungswissenschaftlichen Forschung. Weinheim. 1-17
- Löffler, Doris 2012: Gender Mainstreaming und Organisationsentwicklung. Meilensteine und Stolperfallen. Tipps für AnwenderInnen. Wien.
- Lüdke, Dorothea; Runge, Anita; Koreuber, Mechthild 2005: Einleitung. In: Dies. (Hrsg.): Kompetenz und/oder Zuständigkeit. Zum Verhältnis von Geschlechtertheorie und Gleichstellungspraxis. Wiesbaden. 13-24
- Maiwald, Heiko 2017: Nicht die Zeit für ein Lächeln. Zum Konfliktfeld Arbeit in der Behindertenhilfe und den Interventionsmöglichkeiten prekär Beschäftigter am Beispiel der FAU-Betriebsgruppe in der Frankfurter Lebenshilfe. In: Artus, Ingrid; Birke, Peter; Kerber-Clasen, Stefan; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Auseinandersetzungen um Arbeit in den sozialen Dienstleistungen. Hamburg. i. E.
- Mannheim, Karl 1964: Wissenssoziologie. Auswahl aus dem Werk, herausgegeben von Kurt Wolf. Berlin
- Mayring, Philipp 1996: Einführung in die qualitative Sozialforschung – eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim
- Mensching, Anja 2008: Gelebte Hierarchien. Mikropolitische Arrangements und organisationskulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei. Wiesbaden
- Merz, Veronika 2001: Salto, Rolle und Spagat. Basiswissen zum geschlechterbewussten Handeln in Alltag, Wissenschaft und Gesellschaft. Gender Manual I. Zürich
- Metz-Göckel, Sigrid; Roloff, Christine 2002: Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation. In: Journal Hochschuldidaktik. 23. Jg. Heft 1. 1-4. Auf: http://www.medien-bildung.net/pdf/themen_seiten/metz_goeckel_roloff.pdf (letzter Zugriff: 20.08.2008)
- Meuser, Michael 2004: Von Frauengleichstellungspolitik zu Gender Mainstreaming: Organisationsveränderung durch Geschlechterpolitik? In: Pasero, Ursula; Priddat, Birger P. (Hrsg.): Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender. Wiesbaden. 93-112
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike 2010: ExpertInneninterview : Zur Rekonstruktion spezialisierten Sonderwissens. In: Becker, Ruth; Kortendieck, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. erw. Aufl. Wiesbaden. 376-379
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike 2009: Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim; Jahn, Detlef (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden. 465-479
- Meuser, Michael; Neusüß, Claudia 2004: Gender Mainstreaming - eine Einführung. In: Dies. (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente. Bonn. 9-23
- Mies, Maria 1984: Methodische Postulate zur Frauenforschung – dargestellt am Beispiel der Gewalt gegen Frauen. In: Beiträge zur feministischen Theorie und Praxis 7. Jahrgang. Heft 11. 7-25
- Minssen, Heiner, 2013: Mikropolitik. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Minssen, Heiner (Hrsg.). Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Baden-Baden. 334-340
- Mucha, Anna 2016: Gewinnen ohne Ass und Trumpf? - Plädoyer für eine strategische Perspektive auf die Situation von Ingenieurinnen im technischen Berufsfeld. In: Beiträge zur Beratung der Arbeitswelt. 8. Jg. Heft 1. Kassel. 1-8
- Mucha, Anna; Endemann, Aleksandra; Rastetter, Daniela (Hrsg.) 2015: Mikropolitik am Arbeitsplatz. Qualitative Studien zur Anwendung von Taktiken im Unternehmen. München. 5-13 und 251-259

- Mucha, Anna; Rastetter, Daniela 2013: Mikropolitische Kompetenz - eine Frage der 'inneren Haltung'? Zum Zusammenhang zwischen geschlechtsbezogenem Selbstkonzept, Bereitschaft zu mikropolitischem Handeln und Aufstiegserfolg. In: Ebbers, Ilona; Halbfas, Brigitte; Rastetter, Daniela (Hrsg.): Jahrbuch Ökonomie und Gesellschaft. Jg. 25 Gender und ökonomischer Wandel. Marburg. 131-152
- Müller, Christa 2010: Parteilichkeit und Betroffenheit. Frauenforschung als politische Praxis. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden. 340-343
- Müller, Hans-Peter; Niedenhoff, Horst-Udo; Wilke, Manfred (2002): ver.di Portrait und Positionen. Köln
- Müller, Hans-Peter; Wilke, Manfred 2003: Gewerkschaftsfusionen. Der Weg zu modernen Multibranchengewerkschaften. In: Schroeder, Wolfgang; Wessels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch. Wiesbaden. 122-143
- Morgan, Gareth 1986: Images of organization. Beverly Hills
- Netzwerk Gender Training 2004: Qualitätskriterien für Gendertrainings. Auf: <http://www.gender-netzwerk.de/bild/pdf/qualitaetskriterien.pdf> (letzter Zugriff: 06.01.2017)
- Netzwerk Gender Training (Hrsg.) 2004: Geschlechterverhältnisse bewegen. Erfahrungen mit Gender Training. Königsstein im Taunus
- Neuberger, Oswald, 2006: Mikropolitik und Moral in Organisationen. 2. erw. üb. Aufl. Stuttgart
- Neuberger, Oswald 1995: Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart
- Neuberger, Oswald 1992: Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele. In: Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen. 53-86
- Nohl, Arnd-Michael 2013: Relationale Typenbildung und Mehrebenenvergleich. Neue Wege der dokumentarischen Methode. Wiesbaden
- Nohl, Arnd-Michael 2009: Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. 3. Aufl. Wiesbaden
- Nohl, Arnd-Michael 2007: Komparative Analyse: Forschungspraxis und Methodologie dokumentarischer Interpretation. In: Bohnsack, Ralf; Nentwig-Gesemann, Iris; Nohl, Arnd-Michael (Hrsg.): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden. 255-276
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka 1995: The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford
- Nutzenberger, Stefanie; Welskop-Deffaa (Hrsg.) 2014: Aufregend bunt, vielfältig normal! Managing Diversity in Betrieb und Verwaltung. Hamburg
- Oberst, Karen 2003: Von der Geschlechterungleichheit zur Geschlechterdemokratie. Prozessbeobachtung in der Phase der Konstituierung der neuen Organisation „Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft e. V.“ - ver.di - unter besonderer Berücksichtigung des Gender Mainstreaming-Ansatzes. München
- Ortmann, Günther 2004: Als Ob. Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden
- Ortmann, Günther 1992: Macht, Spiel, Konsens. In: Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen. 13-26
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus 2000: Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden
- Ortmann, Günther; Windeler, Arnold; Becker, Albrecht; Schulz, Hans-Joachim 1990: Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen
- Pimminger, Irene 2014: Geschlechtergerechtigkeit. Ein Orientierungsrahmen für emanzipatorische Geschlechterpolitik. Berlin
- Pimminger, Irene 2012: Was bedeutet Geschlechtergerechtigkeit? Normative Klärung und soziologische Konkretisierung. Opladen
- Pinl, Claudia 1977: Das Arbeitnehmerpatriachat. Die Frauenpolitik der Gewerkschaften. Köln
- Plogstedt, Sibylle 2015: Mit vereinten Kräften. Die Gleichstellungsarbeit der DGB-Frauen in Ost und West (1990-2010). Gießen

- Plogstedt, Sibylle 2013: Wir haben Geschichte geschrieben. Zur Arbeit der DGB-Frauen (1945-1990). Gießen
- Podann, Audrey-Catherine 2012: Im Dienste des Arbeitsethos. Hegemoniale Männlichkeit in Gewerkschaften. Opladen
- Przyborski, Aglaja 2004: Gesprächsanalyse und dokumentarische Methode. Qualitative Auswertung von Gesprächen, Gruppendiskussionen und anderen Diskursen. Wiesbaden
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Saar, Monika 2010: Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 3. Aufl. München.
- Ranftl, Edetraud 2016: Entgeltpolitik aus einer Gender Perspektive. In: Wiechmann, Elke (Hrsg.): Genderpolitik. Konzepte, Analysen und Befunde aus Wirtschaft und Politik. Baden-Baden. 79-105
- Reuyß, Stefan u. a. 2006: Projektbericht. Gender in Arbeits- und Planungsprozessen. Berlin. (unveröffentlichter Projektbericht von SowiTra im Auftrag von ver.di)
- Riegraf, Birgit, 2005: Mikropolitische Analyseketegorien und der Wandel von Verhandlungssystemen in Organisationen. In: Faust, Michael; Funder, Maria; Moldaschl, Manfred (Hrsg.): Die „Organisation“ der Arbeit. München. 147-164
- Riegraf, Birgit, 1996: Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung. Opladen
- Roloff, Christine (Hrsg.) 2002: Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an der Hochschule. Bielefeld
- Rommelspacher, Birgit 2009: Intersektionalität - über die Wechselwirkung von Machtverhältnissen. In: Kurz-Scherf, Ingrid; Lepperhoff, Julia; Scheele, Alexandra (Hrsg.): Feminismus: Kritik und Intervention. 81-96
- Rosenkranz-Fallegger, Edith 2009: Gender-Kompetenz. Eine theoretische und begriffliche Eingrenzung. In: Liebig, Brigitte; Rosenkranz-Fallegger, Edith; Meyerhofer, Ursula (Hrsg.): Handbuch Gender-Kompetenz. Ein Praxisleitfaden für (Fach-)Hochschulen. Zürich. 30-48
- Schäffer, Burkhard 2012: Erziehungswissenschaftliche Medienforschung – Medienpraxiskulturen im Generationenvergleich. In: Ackermann, Friedhelm; Ley, Thomas; Machold, Claudia; Schrödter, Mark (Hrsg.): Qualitatives Forschen in der Erziehungswissenschaft. Wiesbaden. 135-156
- Schambach, Gabriele; von Bargaen, Henning 2004: Gender Mainstreaming als Organisationsveränderungsprozess – Instrumente zur Umsetzung von Gender Mainstreaming. In: Meuser, Michael; Neusüß, Claudia (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente. Bonn. 274-290
- Schambach-Hardtke, Lydia 2008: Der Vereinigungsprozess zu ver.di aus der Gender-Perspektive. In: Gahleitner, Silke Birgitta; Gerull, Susanne; Lange, Chris; Schambach-Hardtke, Lydia; Beogna, Petuya Ituarte; Streblow, Claudia (Hrsg.): Sozialarbeitswissenschaftliche Forschung: Einblicke in aktuelle Themen. 107-114
- Schambach-Hardtke, Lydia 2005: Gender und Gewerkschaften. Der Kampf von Frauen um politische Partizipation im organisationalen Wandel. Opladen
- Scheele, Alexandra 2009: Jenseits von Erwerbsarbeit? Oder: Ein erneuter Versuch, die richtigen Fragen zu finden. In: Kurz-Scherf, Ingrid; Lepperhoff, Julia; Scheele, Alexandra (Hrsg.): Feminismus: Kritik und Intervention. 180-196
- Scheele, Sebastian 2016: Vom Antifeminismus zu `Anti-Genderismus`? Eine diskursive Verschiebung und ihre Hintergründe. Keynote auf der Tagung „Gegner*innenaufklärung - Informationen und Analysen zu Anti-Feminismus“ des Gunda-Werner Instituts in der Heinrich-Böll-Stiftung. Berlin. Auf: https://www.gwi-boell.de/sites/default/files/uploads/2016/08/scheele_diskursive_verschiebung_antifeminismus.pdf (letzter Zugriff: 28.04.2019)
- Scholz, Sylka 2008: Männlichkeit und Erwerbsarbeit. Eine unendliche Geschichte? In: Marburger Gender-Kolleg (Hrsg.): Geschlecht Macht Arbeit. Interdisziplinäre Perspektiven und politische Intervention. Münster. 107-120
- Schütze, Fritz 1987: Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien: erzähltheoretische Grundlagen. Hagen
- Schütze, Fritz 1983: Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis. 13. Jg. Heft 3. 283-393
- Skrabs, Sylvia 2002: Gender Mainstreaming in der Tarifpolitik. In: Nohr, Barbara; Veth, Silke (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie. Berlin. Auf:

- https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Publ-Texte/Texte_7.pdf (letzter Zugriff 14.04.2017). 80-88
- Smykalla, Sandra 2010: Die Bildung der Differenz. Weiterbildung und Beratung im Kontext von Gender Mainstreaming. Wiesbaden
- Steinmaier, Daniel 2008: Vertreter der Vertreter. In: Jungle World vom 27.03.2008. 11. Jg. Nr. 13. Auf: <https://jungle.world/artikel/2008/13/vertreter-der-vertreter> (letzter Zugriff: 10.08.2017)
- Stiegler, Barbara 2016: Gender Mainstreaming. In: Wiechmann, Elke (Hrsg.): Genderpolitik. Konzepte, Analysen und Befunde aus Wirtschaft und Politik. Baden-Baden. 243-273
- Stiegler, Barbara 2012: Gender Mainstreaming: überflüssig oder kontraproduktiv. Eine Diskussion. Auf: <http://www.bpb.de/gesellschaft/gender/gender-mainstreaming/147208/gender-mainstreaming-ueberfluessig-oder-kontraproduktiv-eine-diskussion> (letzter Zugriff: 19.05.2017)
- Stiegler, Barbara 2010: Gender Mainstreaming: Fortschritt oder Rückschritt in der Geschlechterpolitik? In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden. 933-938
- Stiegler, Barbara 2005: Die Kontroversen um Gender Mainstreaming. In: Behning, Ute; Sauer, Birgit (Hrsg.): Was bewirkt Gender Mainstreaming? Evaluierung von Policy-Analysen. Frankfurt am Main. 29-43
- Stiegler, Barbara 2003: Gender Mainstreaming postmoderner Schmusekurs oder geschlechterpolitische Chance? Argumente zur Diskussion. Bonn. Auf: <http://library.fes.de/pdf-files/asfo/02255.pdf> (letzter Zugriff 23.04.2017)
- Stiegler, Barbara 2002: Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming. In: Bothfeld, Silke; Gronbach, Sigrid; Riedmüller, Barbara (Hrsg.): Gender Mainstreaming - eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis. Frankfurt am Main. 19-40
- Supe, Johannes 2017: Verdi baut um. Vorstand legt Plan für Umstrukturierung der Gewerkschaft vor. Einschnitte bei der Qualität der Mitgliederbetreuung soll es nicht geben. In: Junge Welt Nr. 151 vom 03.07.2017. Auf: <https://www.jungewelt.de/artikel/313525.verdi-baut-um.html> (letzter Zugriff: 06.07.2017)
- Supe, Johannes; Walter, Andrea 2017: Verdi wird umgekrempelt. Der Bundesvorstand schlägt vor, die Struktur der Gewerkschaft drastisch zu ändern. Die Reaktionen darauf fallen unterschiedlich aus. In: Junge Welt Nr. 163 vom 15.07.2017. Auf: <https://www.jungewelt.de/artikel/314449.verdi-wird-umgekrempelt.html> (letzter Zugriff: 16.07.2017)
- Swedish Association of Local Authorities and Regions 2016: Nachhaltige Gleichstellung. Ein Film über die Gender-Mainstreaming-Implementierung in der Praxis. Auf: <https://www.youtube.com/watch?v=mq4Uhbhceva> (letzter Zugriff: 11.08.2017)
- Swedish Association of Local Authorities and Regions u. a. 2014: 4R Method. Auf: <http://www.includegender.org/toolbox/map-and-analyse/4r-method> (letzter Zugriff: 11.08.2017)
- Tönnessen, Werner 1969: Frauenemanzipation. Politik und Literatur der deutschen Sozialdemokratie zur Frauenbewegung 1863-1933. Frankfurt am Main
- unter_bau (Alternative Hochschulgewerkschaft an der Universität Frankfurt) 2017a: Homepage der Gewerkschaft. Auf: <https://unterbau.org> (letzter Zugriff: 29.07.2017)
- unter_bau (Alternative Hochschulgewerkschaft an der Universität Frankfurt) 2017b: Satzung der Gewerkschaft. Auf: <https://unterbau.org/aufbau/satzung> (letzter Zugriff: 29.07.2017)
- unter_bau (Alternative Hochschulgewerkschaft an der Universität Frankfurt) 2016: Programmatik zur Geschlechterpolitik in der Gewerkschaft. Auf: https://unterbau.org/2016/09/13/programmatisches-geschlechterpolitik-im-unter_bau (letzter Zugriff: 29.07.2017)
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2019: Hintergrundpapier und Erläuterungen zur Befragung zur Arbeitszeikampagne öD. Berlin
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2018: Beschlussvorlage zur Verwendung einer durchgängigen Gender-Schreibweise in ver.di. Berlin
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2017a: Personalbericht 2016. Berlin

- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2017b: Entwurf eines Basis- und Einführungsmodells für die Trennung und Neuausrichtung von kollektiver Betriebs- und Tarifarbeit und individueller Mitgliederarbeit. Anlage zum Rolloutbeschluss des Gewerkschaftsrates. Perspektive ver.di wächst. Berlin
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2017c: Homepage der Gewerkschaft. Auf: <http://www.verdi.de/ueber-uns/organisation> (letzter Zugriff: 28.06.2017)
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2017d: Portal Frauen- und Gleichstellungspolitik. Seite des ver.di Bundesbereichs Frauen- und Gleichstellungspolitik. Auf: <http://frauen.verdi.de> (letzter Zugriff: 21.06.2017)
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2017e: Homepage der Gewerkschaft. Infographik Aufbau ver.di. Auf: https://www.verdi.de/++file++5073a22edeb5011af90020ec/download/infografik_so_arbeitet_verdi.png (letzter Zugriff: 28.06.2017)
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2017f: Homepage der Gewerkschaft. Mandatierung Gewerkschaftsrat 2015. Auf: <https://www.verdi.de/ueber-uns/bundeskongress-2015/wahlen/++co++e1e7110e-6129-11e5-896e-52540059119e> (letzter Zugriff 28.06.2017)
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2017g: Homepage der Gewerkschaft. Bereich Genderpolitik: <https://gender.verdi.de/service/++co++59e56b02-6bad-11e3-b045-52540059119e> (letzter Zugriff 30.06.2017)
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2017h: Homepage der Gewerkschaft. Themen der tarifpolitischen Grundsatzabteilung. Auf: <http://www.verdi.de/wegweiser/tarifpolitik/themen> (letzter Zugriff: 02.07.2017)
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2017i: Position des Bundesvorstandes zur Zukunft der Fachbereiche in ver.di (internes Diskussionspapier vom 23.06.2017)
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2015a: Satzung der vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Zuletzt geändert durch den 4. Ordentlichen ver.di - Bundeskongress vom 20. bis. 26. September 2015 in Leipzig. Auf: <https://www.verdi.de/++file++5073a207deb5011af9001810/download/ver.di-Satzung.pdf> (letzter Zugriff 01.05.2017)
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2015b: ver.di Geschäftsbericht 2011-2014. Berlin. Auf: <https://www.verdi.de/ueber-uns/bundeskongress-2015/++co++d6a944ec-5170-11e5-808b-52540059119e> (letzter Zugriff: 01.05.2017)
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2011: ver.di Publik. 10 Jahre ver.di. Sonderbeilage. Mitgliederzeitschrift der vereinten Dienstleistungsgewerkschaft. Märzausgabe. Berlin. V1-V8
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2010a: Grundsatzerklärung. Auf: <https://www.verdi.de/++file++5073a213deb5011af9001b43/download/Grundsatzerklaerung-der-ver.di-vom-18.-Maerz-2010-1.pdf> (letzter Zugriff: 17.05.2017)
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2010b: Arbeitsbedingungen beurteilen - geschlechtergerecht. Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Berlin
- ver.di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2009: Programm der Gender-Messe. Geschlecht! Gerecht! Genial! In der ver.di Bundesverwaltung vom 19. - 21. Oktober 2009. Berlin
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2007a: Bildung bewegt. Die ver.di - Bildungskonzeption. Berlin
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2007b: Drehbuch für Balance. Gewerkschaftliche Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen. Berlin
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2007c: Gendern im Arbeitsalltag. Der Instrumentenkoffer. Berlin
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2006: Gender Mainstreaming in der Praxis von ver.di. Bestandsaufnahme - Analyse - Erfahrungen - Einschätzungen - Perspektiven. Berlin
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2005: Genderpolitischer Datenwegweiser. Handbuch und Hilfestellung zum Umgang mit genderrelevanten Fragen und Daten. Berlin
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2004: Gender Mainstreaming - Was ist das? 2. Aufl. Berlin
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2002: Fit für Gender Mainstreaming. Informieren - Sensibilisieren - Qualifizieren bei ver.di. Berlin
- ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2001: Richtlinie zur Frauen- und Gleichstellungspolitik. In: Ders. (Hrsg.): Richtlinienband Verschmelzung ver.di. Berlin. 7-19

- von Braunmühl, Claudia 2002: Gender Mainstreaming: neue Konzepte - neue Chancen? In: Nohr, Barbara; Veth, Silke (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie. Berlin. Auf: https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Publ-Texte/Texte_7.pdf (letzter Zugriff 14.04.2017). 17-25
- Walgenbach, Katharina 2012: Intersektionalität - eine Einführung. Auf: www.portal-intersektionalitaet.de (letzter Zugriff 18.04.2017)
- Wedl, Juliette; Bieringer, Jutta, 2002: Geschlechterdemokratie – Begriffsgeschichte und Problemfelder. Eine Einleitung. *Femina Politica – Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft*. Schwerpunktheft: Geschlechterdemokratie – ein neues feministisches Leitbild? 11. Jg. Heft 2. 9-18
- Werner, Gunda 1999: Wie die Idee zu dieser Fachtagung entstanden ist. In: Krannich, Margret (Hrsg.): *Geschlechterdemokratie in Organisationen*. Frankfurt am Main. 7-10
- Wetterer, Angelika 2008: Geschlechterwissen & soziale Praxis. Grundzüge einer wissenssoziologischen Typologie des Geschlechterwissens. In: Dies. (Hrsg.): *Geschlechterwissen und soziale Praxis. Theoretische Zugänge - empirische Erträge*. Sulzbach im Taunus. 39-63
- Wetterer, Angelika 2003: Rhetorische Modernisierung. Das Verschwinden der Ungleichheit aus dem zeitgenössischen Differenzwissen. In: Knapp, Gudrun-Axeli; dies. (Hrsg.): *Achsen der Differenz. Gesellschaftstheorie und feministische Kritik II*. Münster. 286-319
- Wetterer, Angelika 2002: Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*. 20. Jg. Heft 3. 129-148
- Wilhelm, Elke; Menke, Barbara; Länge, Theo W. (Hrsg.) 2002: *Von Arbeitswelt und Lebenslust. Mädchen- und Frauenbildungsarbeit von Arbeit und Leben*. Recklinghausen
- Wilz, Silvia 2004 Organisation. Die Debatte um ‚Gendered Organizations‘ In: Becker, Ruth; Kortendieck, Beate (Hrsg.): *Handbuch der Frauen und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. Wiesbaden. 443-449
- Wilz, Sylvia 2002: Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bildungen und kontingente Kopplungen. Opladen
- Wilz, Silvia; Peppmeier, Ilka 2009: Organisation als Untersuchungsfeld – Oder: How to enter a gendered organization. In: Aulenbacher, Brigitte; Riegraf, Birgit (Hrsg.): *Erkenntnis und Methode. Geschlechterforschung in Zeiten des Umbruchs*. Wiesbaden. 181-199
- Winker, Gabriele 2015: *Care Revolution. Schritte in eine solidarische Gesellschaft*. Bielefeld
- Winker, Gabriele; Degele, Nina 2009: *Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten*. Bielefeld
- Witzel, Andreas 2000: Das problemzentrierte Interview. In: *Forum qualitative Sozialforschung*. Jg. 1. Heft 1. Auf: <http://www.qualitative-research.org/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm> (letzter Zugriff: 19.08.2008)
- Witzel, Andreas 1989: Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hrsg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Heidelberg. 227-255
- Witzel, Andreas 1982: *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt am Main
- Witzel, Andreas; Reiter, Herwig 2012: *The Problem-centred Interview. Principles and Practice*. Los Angeles
- Wöhl, Stefanie 2007: *Gender Mainstreaming? Widersprüche europäischer und nationalstaatlicher Geschlechterpolitik*. Königstein im Taunus
- WSI GenderDatenPortal 2016a: *Einhaltung der Mindestsitze im Betriebsrat nach Gewerkschaften 2015. Minderheitenschutz ist in allen Organisationsbereichen für Männer besser umgesetzt als für Frauen*. Auf: <https://media.boeckler.de/Sites/A/Online-Archiv/20321> (letzter Zugriff: 17.06.2017)
- WSI GenderDatenPortal 2016b: *Frauenanteil im Betriebsrat nach Betriebsgröße 2015. In vielen Betrieben sind Frauen seltener im Betriebsrat vertreten als in der Belegschaft*. Auf: <https://media.boeckler.de/Sites/A/Online-Archiv/20322> (letzter Zugriff: 17.06.2017)
- WSI GenderDatenPortal 2016c: *Informationen zu Entgeltungleichheit und Gender Pay Gap*. Auf: https://www.boeckler.de/wsi_52816.htm (letzter Zugriff: 29.07.2017)
- WSI GenderDatenPortal 2016d: *Informationen zu Elterngeld und Kinderbetreuung*. Auf: https://www.boeckler.de/wsi_51807.htm (letzter Zugriff: 29.07.2017)

WSI Tarifarchiv 2017: Statistisches Taschenbuch Tarifpolitik. Auf: https://www.boeckler.de/pdf/p_ta_tarifaschenbuch_2017.pdf (letzter Zugriff: 29.07.2017)

Anhang

Kurzbeschreibung zur Studie

„Gender Mainstreaming und Genderkompetenz in der Praxis“

Das Thema Gender Mainstreaming ist seit einiger Zeit in aller Munde. Es ist eine moderne Gleichstellungspolitik für Frauen und Männer und möchte die Auseinandersetzung mit der Geschlechterthematik, insbesondere in wichtigen gesellschaftlichen Institutionen, verankern. Dabei ist oft von „Gender“ anstatt Geschlecht die Rede, was darauf verweist, dass bei Frauen und Männern im sozialen Zusammenleben verschiedene Zuschreibungen, Anforderungen und damit zusammenhängend auch unterschiedliche Positionen vorausgesetzt werden. Im Zuge von Gender Mainstreaming ist schon einiges passiert. In Verwaltungen wurden z. B. sogenannte Gender-Checklisten eingeführt, um die Umsetzung von Infrastrukturprojekten zu gewährleisten, welche die Wünsche von Frauen und Männern angemessen berücksichtigen.

So hat auch ver.di seit ihrer Gründung 2001 das Prinzip des Gender Mainstreaming fest in der Satzung verankert: „ver.di setzt sich für die Gleichstellung von Frauen und Männern ein. (...) Zur Erreichung dieser Ziele dienen insbesondere: (...) Verwirklichung der Geschlechterdemokratie und der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Betrieb, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, auch unter Anwendung des Gender Mainstreaming“ (ver.di Satzung § 5). Damit ist ver.di Vorreiterin in Bezug auf die Verankerung moderner Gleichstellungskonzepte und daher für meine Studie ein gutes Beispiel.

Ich möchte mich in meiner Studie zu „Gender Mainstreaming und Genderkompetenz in der Praxis“ bei ver.di mit der Frage beschäftigen, wie Gender Mainstreaming in der Organisation verankert ist und tagtäglich gelebt wird. Hierfür werde ich ab Sommer 2011 in unterschiedlichen Bereichen der Organisation mit ver.di Beschäftigten qualitative Interviews führen.

Die Ergebnisse meiner Studie werden im Rahmen meiner von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Dissertation veröffentlicht. Mein Ziel ist es, eine Einschätzung zu geben, welche Veränderungen Gender Mainstreaming und Genderkompetenz in Organisationen bewirken und wie sie sich auf den konkreten Arbeitsalltag der Beschäftigten auswirken.

Kurzfragebogen für Interviewpartner_innen

„Gender Mainstreaming und Genderkompetenz in der Praxis“

Wie lange bist du schon bei ver.di beschäftigt?	
Beschreibe bitte deine aktuelle Aufgabe/Funktion in der Organisation:	
Wenn du vorher bereits anderweitig bei ver.di beschäftigt warst, nenne bitte Aufgabe/Funktion:	
Wenn du vorher bei einer anderen Organisation tätig warst, was war dort deine Aufgabe/Funktion?	
Hast du schon mal an einem Gendertraining teilgenommen? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein wenn ja, bei ver.di <input type="checkbox"/> oder woanders?	
Hast du andere Fortbildungen im Gender-/oder Gleichstellungsbereich gemacht? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein Wenn ja, welche? (z. B. AGG-Schulung, Vereinbarkeits-/Work-Life-Balance-Training, Gender Studies Kurse etc.)	
Alter:	
Geschlecht:	
Familienstand/Lebensform:	Kinder:
Hast du Interesse daran, nach dem Abschluss meiner Promotion etwas über die Untersuchungsergebnisse zu erfahren? Dann hier bitte eine Email-Adresse angeben:	

Interviewleitfäden

Leitfaden 1: für Mitarbeiter_innen

Input Interviewerin:

- danke für deine Zeit für das Interview,
- kurze Information zum Forschungsprojekt gewünscht?
- Aufzeichnung des Gesprächs, wie schon vorher vereinbart. Band an!
- Zusicherung Anonymisierung der Interviews in der Auswertung.
- Art des Interviews: Interviewte_r als Expert_in des eigenen Arbeitsalltags, eigene Meinung und kritische Anmerkungen sowie ausführliche Erzählungen erwünscht, ich mache mir Notizen.

Gesprächseinstieg „Arbeitsalltag“

1. Als erstes würde ich gerne wissen, wie dein Arbeitsalltag so aussieht. Bitte beschreib mir deinen letzten Arbeitstag. Erzähle ruhig ausführlich, was du den ganzen Tag so gemacht hast, fang am besten mit der ersten Sache an, die du morgens machst, wenn du ins Büro kommst.

Ad-hoc Fragen:

- War das ein typischer Arbeitstag? Wenn nein würdest du mir einen beschreiben?
- Inwiefern unterscheidet sich dein Arbeitsalltag von dem deiner Kollegen_innen?
- Ist das in deinen anderen Aufgabengebieten genauso? (Kurzfragebogen)

Themenkomplex 1: Einsteig Gender Mainstreaming im Arbeitsalltag

2. Wenn du an deinen Arbeitsalltag denkst, fällt dir da eine Situation ein, wo Gender Mainstreaming eine Rolle gespielt hat?

Ad-hoc Fragen:

- Wenn nein, wo hätte es eine Rolle spielen sollen?
- Welche Methoden/Werkzeuge hast du dort genutzt?
- Welche Möglichkeiten gab/gibt es Gender Mainstreaming flexibel einzusetzen?
- Wie läuft das so ab, wenn ihr in der Abteilung über Genderthemen spricht?

Themenkomplex 2: Gender Mainstreaming bei ver.di

3. Erzähl mal, wie bisher deine Erfahrungen bei ver.di mit Gender Mainstreaming sind.

Ad-hoc Fragen:

- Wo kommt Gender Mainstreaming in der Organisation oft zur Sprache?
- Ist dir hier schon mal der Begriff Genderkompetenz begegnet?

Themenkomplex 3: Gendertrainings (Info Kurzfragebogen!)

Bei Teilnahme an GT:

4.1 Du hast, wie ich gesehen habe, bereits an einem Gendertraining teilgenommen. Was hast du für deinen Arbeitsalltag daraus mitgenommen?

Ad-hoc Fragen:

- Was fandest du gut?
- Was hat dich gestört?

Bei Nicht-Teilnahme an GT:

4.2 Du hast, wie ich gesehen habe, bisher noch nicht an einem Gendertraining teilgenommen. Hättest du Lust so was mal zu machen?

(Falls GT unbekannt kurz erklären!)

Ad-hoc Fragen:

- Was hast du schon darüber gehört?
- Kennst du jemanden der da schon dran teilgenommen hat?

Teilnahme andere Genderfortbildungen:

4.3. Du hast ja anderweitig Fortbildungen zu Gender gemacht. Kannst du mir mehr darüber erzählen? Wie kam es dazu?

Ad-hoc Fragen:

- Welche Erfahrungen für deinen Arbeitsalltag hast du daraus mitgenommen?

Themenkomplex 4: Vergleich andere Organisationen

5. In deinem Arbeitsalltag kommst du öfter mit anderen Organisationen in Berührung. Fallen dir Unterschiede im Vergleich zu ver.di in Bezug auf Gender Mainstreaming auf?

Ad-hoc Fragen:

- Werden dort auch andere Konzepte, wie z. B. Diversity genutzt? Was hast du davon mitbekommen?

Themenkomplex 5: Zukunft

6. Es gibt ja bei ver.di seit einiger Zeit die Kampagne gerecht.geht.anders. Was hältst du davon?

Ad-hoc Fragen:

- Inwiefern hat für dich die Kampagne gerecht.geht.anders. was mit Geschlecht zu tun?

7. Die Wunschfee kommt zu ver.di. Sie erfüllt dir 3 Wünsche, damit die Gewerkschaft zukunftsfähig bleibt. Was wäre das?

Ad-hoc Fragen:

Wo sollte sich ver.di ein neues Standbein/Standbeine für die Zukunft aufbauen?

8. Stell dir vor du wärst der/die Gender-Chef/Chefin bei ver.di. Was würdest du tun, damit Gender Mainstreaming besser funktioniert?

Ad-hoc Fragen:

- Die Gender-Wunschfee kommt zu ver.di. Du hast drei Wünsche frei: Wie würdest du dir die weitere Entwicklung von Gender Mainstreaming wünschen?

Gesprächsausklang

Jetzt habe ich viele Fragen gestellt. Vielen Dank für deine Antworten! Gibt es von deiner Seite aus noch etwas Wichtiges hinzuzufügen?

- wenn Kurzfragebogen noch nicht vorher ausgefüllt schnell gemeinsam ausfüllen –

Fortlaufend während des Interviews:

Allgemeine Sondierungen

- * bestimmte Themenbereiche aufgreifen und detaillieren lassen
- * Aspekte aus dem Kurzfragebogen aufgreifen
- * Beispiele nennen lassen
- * Bedeutung für den eigenen Arbeitsalltag

Spezifische Sondierungen

- Widersprüche, Ambivalenzen, Zusammenfassungen
- Rückspiegelungen
- klärende Verständnisfragen
- Konfrontationen

Leitfaden 2: für Funktionsträger innen

Input Interviewerin:

- danke für deine Zeit für das Interview,
- kurze Information zum Forschungsprojekt gewünscht?
- Aufzeichnung des Gesprächs, wie schon vorher vereinbart. Band an!
- Zusicherung Anonymisierung der Interviews in der Auswertung.
- Art des Interviews: Interviewte_r als Expert_in des eigenen Arbeitsalltags, eigene Meinung und kritische Anmerkungen sowie ausführliche Erzählungen erwünscht, ich mache mir Notizen.

Gesprächseinstieg „Gender Mainstreaming“ persönlich

1. Gender Mainstreaming ist ja ein breit diskutiertes Thema, hierbei kursieren unterschiedliche Konzepte. Mich interessiert, was du von der ganzen Sache hältst. Erzähl einfach mal, was dir dazu gerade in den Kopf kommt.

1.1 Was bedeutet für dich Gender Mainstreaming?

1.2 Was verstehst du unter Genderkompetenz?

Themenkomplex 1: Umsetzung Gender Mainstreaming bei ver.di

2. Erzähl doch mal, wie bisher deine Erfahrungen mit Gender Mainstreaming bei ver.di sind.

2.1 Welche Relevanz hat Gender für dich bei deiner gewerkschaftlichen Arbeit?

2.2 Welche Rolle spielt Gender Mainstreaming in deinem Bereich/deinen Bereichen?

3. Wie hat sich deiner Meinung nach die Umsetzung von Gender Mainstreaming bei ver.di entwickelt?

Themenkomplex 2: Mitarbeiter innen und Gender Mainstreaming

4. Wie sind die Reaktionen deiner Mitarbeiter_innen auf Gender Mainstreaming?

4.1 Gibt es Unterschiede bei den Reaktionen der Mitarbeiter_innen?

4.2 Gibt es Unterschiede in der Genderkompetenz deiner Mitarbeiter_innen?

5. Welche Gestaltungsspielräume gibt es bei Gender Mainstreaming für die Mitarbeiter_innen?

Themenkomplex 3: Gendertrainings

*Du hast, wie ich gesehen habe, bereits
an einem Gendertraining teilgenommen.*

6.1 Was war der Anlass für die Teilnahme an dem Gendertraining?

6.2 Was wurde dort deiner Meinung nach vermittelt?

6.3 Was fandest du positiv?

6.4 Was fandest du negativ?

6.5 Gibt es für dich eine Alternative, die du einem Gendertraining vorziehen würdest?

*Du hast, wie ich gesehen habe, bisher noch
nicht an einem Gendertraining teilgenommen.*

6.6 Hat sich das bisher noch nicht ergeben? Oder hast du keinen Bedarf?

6.7 Was hast du bereits über Gendertrainings gehört?

6.8 Gibt es für dich eine Alternative, die du einem Gendertraining vorziehen würdest?

*Du hast, wie ich gesehen habe, anderweitig
Fortbildungen zu Gender gemacht.*

6.9 Kannst du mir mehr darüber erzählen?

6.10 Wie kam es dazu?

Themenkomplex 4: Vergleich mit anderen Organisationen

7. Hat sich bei ver.di durch die Einführung von Gender Mainstreaming etwas geändert?

8. Wie siehst du Gender Mainstreaming bei ver.di im Vergleich zu anderen Organisationen?

8.1 Wenn es Unterschiede gibt, worauf sind diese deiner Meinung nach zurückzuführen?

9. Hast du schon mal was von Diversity gehört? Spielt das bei ver.di eine Rolle?

Themenkomplex 5: Zukunft

10. Wie glaubst du wird Gender Mainstreaming in 10 Jahren bei ver.di aussehen?

10.1 Wie wird sich die Genderkompetenz von Mitarbeiter/-innen deiner Meinung nach entwickeln?

10.2 Wie würdest du dir die weitere Entwicklung von Gender Mainstreaming und Genderkompetenz bei ver.di wünschen?

Gesprächsausklang

Jetzt habe ich viele Fragen gestellt. Vielen Dank für deine Antworten! Gibt es von deiner Seite aus noch etwas Wichtiges hinzuzufügen?

- wenn Kurzfragebogen noch nicht vorher ausgefüllt schnell gemeinsam ausfüllen –

Fortlaufend im Interview:

Nachfragen/Detaillieren/Verständnisfragen/Rückspiegelungen

- bestimmte Themenbereiche aufgreifen und detaillieren lassen
- Beispiele nennen lassen
- Aspekte aus dem Kurzfragebogen aufgreifen
- Bedeutung für Arbeitsalltag in der Organisation